

dırmakta, rekabetin yoğunlaşması ve derinleşmesine yol açmaktadır. Bu nedenle, KOBİ'ler, tam rekabet koşullarında, uluslararası pazarın gerektirdiği kapasite ve teknik olanaklarla çalışarak, birikim yeteneklerini koruyacak ve geliştirecek bir yapıda olacaklardır. Daha açık anlatımla, Çorlu'daki bir KOBİ, Osaka'nın varoşlarındaki bir KOBİ ile aynı esneklik, beceri ve etkinlikte çalışmak zorunda kalacaktır.

2- Sanayi Devrimi'nin olgunlaşmaya başladığı 1900'lü yılların başlarında, dünya politikasında kapitalist ve sosyalist sistemler birbirinden kesin olarak ayrılmıştır. **Sovyetler Birliği**'ndeki oluşun, ardından **Çin** ve diğer ülkelerde sosyalist uygulamayı dünya gündemine sokmuştur.

Bu dönemde kapitalist Batı ekonomilerinin liderliği de **Kıta Avrupa'sından, Atlantik ötesine ABD'nin** eline geçmiştir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra iki sistemin ideolojik kavgasının kızışması, soğuk savaş döneminin başlaması, silah ve güç üstünlüğü yarışını da başlatmıştır.

Önemli miktarda kamu fonları savunma sanayilerinde yeni güçler yaratmak için kullanılmıştır.

Savunma sanayi içinde yapılan AR-GE çalışmalarının ticari yaşama yansımalarının **verimlilik, kalite ve fonksiyon** etkileri, firmaları da AR-GE çalışmaları yapmaya özendirmiştir.

Zamanla firma ölçekleri büyümüş, **firmaların ürettikleri ekonomik fazla** da AR-GE harcamaları için belli fonların ayrılmasına fırsat tanımıştır.

AR-GE çalışmalarının devletlerin kontrolünden çıkarak, firmaların laboratuvarlarına inmesi, **buluşları da rekabet gücü yaratmanın odağına yerleştirmiştir.**

Özellikle bilgisayar teknolojisinin, başta bilgi olmak üzere, üretim sürecinde kontrol gücünü artırması, insanın zihinsel gücüne yeni boyutlar katması da buluşlardaki hızın artmasını da hızlandırıcı bir etken olmuştur.

Gelişmeler, teknolojik gerçeklerin maddi donanımlarını köklü biçimde değiştirmektedir.

Yeni maddelerin kullanımına bağlı olarak, yeni teknik sistemler ortaya çıkmaktadır.

Maddenin dinamikliğinin yarattığı yeni süreç ve biçimler, yeni enerji kaynaklarının kullanımı, enerji kullanımında verimliliklerin artması, mekanik olmayan teknolojilerin gelişmesi, teknolojik sistemlerin öge ve yapılarındaki niteliksel değişme, bellek gücü içeren araç-gereç kullanımının yaygınlaşması buluş gücünü artıran başlıca etkenlerdir.

Günümüz iş dünyasında, **değişmenin ve yeniliğin sürekli yönetimi** gerekli ve zorunlu bir alan olmaktadır.

Buluşlardaki hızlanma, işletmelerde **kalite, hizmet ve fiyat** açısından birikim yeteneğini artıracak **bileşeni** yakalamak için daha çok **emek, para ve zaman harcanmasını** gerektirmektedir.

Ayrıca, anılan bileşen, yeni ürün, hizmet ve üretim süreçlerini gözlemlemek, bu değişimlere uyum göstererek, pazarlama etkinliklerini bu bağlamda düzenlemeyi zorlamaktadır. (5)

3- AR-GE harcamalarının artışı, buluş sayısının çoğalması kadar, buluşların ticari kullanımındaki **"zaman aralığının kısalması"**, hem üretimin kendi iç örgütlenmesinde, hem de rekabet gücünü belirleyen yeterli nicelikte ve nitelikte yeni ürün üretilmesinde etkili olmaktadır.

AR-GE çalışmalarıyla ortaya çıkarılan buluşların, özellikle bilgisayar destekli dizayn ve üretim olanaklarının yarattığı açılım, firma ve ülke ölçeğinde verimlilikleri etkilemektedir.

Buluşların ticari yaşama dönüşmesinin yarattığı şu eğilimlerden söz edebiliriz:

• İmalat sanayinde, örgütlenme ve satış etkinliklerinde **tıkanıkları açarak**, gelişme hızlanmaktadır.

• Sosyo-ekonomik gelişmenin yönlendirilmesi için **güvenilir ve etkin mekanizmalar** kurulmaktadır.

• Gizli kalmış ve **hareketsiz duran potansiyellere ulaşabilirlik artmaktadır.**

• Kitlelerin üretime katılımı sağlanarak-iletişim kolaylıkları nedeniyle **yaratıcı yeteneklerden yararlanma** fırsatları artmaktadır.

• İşgücü ve sermaye kaynaklarının üretim süre-

cinde kullanımındaki etkinliği objektif kriterlere göre ölçme ve kontrol olanakları genişlemektedir.

• Yönetimlerin "açıklık" ilkesine uyması objektif bir zorunluluk haline gelmekte, subjektif kriterlerin azalması, bireysel planda ve örgütsel düzeyde **"negatif seleksiyon"** yerine **"pozitif seleksiyon"**u ön plana çıkarmaktadır.

Başta elektronik ve telekomünikasyon teknolojilerindeki dramatik değişimler, **"ileri teknoloji"** kavramı içinde yer alan gelişmelerin bütün karakteristiklerini yansıtmaktadır.

Örneğin, 1984 yılında **Fransa, Almanya, Japonya, ABD ve İngiltere**'de endüstride enformasyon teknolojisi satışları GSMH'nin % 09-2.3 arasında idi. Aynı yıllarda imalat endüstrisinin % 70'e yakını mikroelektronik uygulamalara geçmişti. 1980'li yıllarda OECD ülkelerinde ileri teknoloji uygulamalarının hızla yaygınlaştığı gözlemlendi (7).

Yeni teknolojilerin uygulamasının yaygınlaşması, **"rekabet gücü"** açısından önemli olduğundan, **teknoloji yaratan ülkeler**, kendi olanakları yanında başkalarının işlenmemiş potansiyellerine daha kolay erişir oldular. Böylece üstünlüklerini pekiştirdiler.

AR-GE çalışmalarının ticari yaşama dönüşmesi ve yeni teknolojik uygulamaların işletme ölçeğinde etkileri ise, piyasada **varolma** ya da **yokolma** sorunuyla özdeşleşen **teknoloji izleme, satınalma, adaptasyon ve yaratma** konularını gündeme getirdi.

Teknolojileri **"olgunlaşma dönemine"** geçen firmalarda kâr oranları düşmektedir. Bu nedenle, **"sürekli yatırım"**, ihtiyacı artmakta, teknoloji yönetimi işletmelerin temel sorunu olarak ortaya çıkmaktadır (8).

Buluş oranındaki artış ve yeni teknolojilerin uygulama alanına konmasının yarattığı etkiler, **üretim süreçlerini** etkilediği gibi, **ürün ve pazarlama** etkinliklerinde de **yeni bir anlayış** gerektirmektedir.

4- Globalleşme, buluşların artması, teknolojik uygulamaların yaygınlaşması gibi eğilimler, karşılıklı neden-sonuç ilişkileri yaratmaktadır. Örneğin, iletişim araçlarının gelişmesi ve kullanımındaki yaygınlık, ülkeler ve kültürler arasındaki uzaklığı kısaltmaktadır (9).

Yakın bir gelecekte uzayda kurulacak yansıtıcı istasyonların ulusal TV yayınlarının önemini azaltacağı beklenmektedir. Dünyanın çok renkli, zengin ve homojen bir kültüre doğru gittiği vurgulanmaktadır.

Bugün ortak bir **"kültür piyasası"**ndan söz edilmektedir. Kültür herhangi bir sanayi ürünü gibi işlem görmektedir.

Kültüre başka açıdan bakanlar da, ulusal kimliği ön planda tutmaktadır.

Kültür, sosyal değerler sisteminin bütünü, yaşamda kullanılan tüm araçları kapsar (10). Kültür bir toplumun üyesi olarak kazanılan bilgi, inançlar, sanat, ahlak, yasalar, görenekler, diğer tüm beceri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütün olarak tanımlanır. Ekonomik boyutu da kapsayan bir başka tanımlamaya göre, kültür, yasalar, adetler, değerler, toplumsal örgütlenmeler, konuşulan diller, çalışma araç-gereçleri ve teknolojik düzey gibi yaşam deneyiminde toplumsal değer taşıyan herşeyi anlatır (11).

Daha önce tanımlanan globalleşme eğiliminde değişen pazarların homojenleşmesi, ürünlerin homojenleşmesi, insanları koşullandıran kitle haberleşme araçlarının etkisiyle hızlanmaktadır. **"Yatay kültürel etkileşim"** teknolojik gelişmeler sonucu artmaktadır.

Ayrıca teknolojik gelişmelerin etkisiyle üretim olanaklarının artması, gelir dağılımının tabana yayılması, gelire bağlı tüketim kalıbının değişmesi sonucunu da yaratmaktadır. Kültürün tüketim boyutu, gelir olanaklarının artmasına paralel olarak gelişmektedir. Kültürün dikey gelişimi olarak tanımlanan bu olgu, giderek daha çok sayıda insanın tüketim kalıbına aynı türden ürünlerin girmesi sonucunu yaratmaktadır.

İster yatay kültürel etkileşimden kaynaklansın, isterse gelir olanaklarının artmasıyla çeşitlenen dikey kültürel gelişmeden söz edilsin, her iki gelişme de yeni bir **tüketim kalıbı ve talep yaratmaktadır.**

Bir yandan teknolojik gelişmelerin yarattığı yeni ürün, öte yandan kitle haberleşme araçlarının yarattığı talep değişmesi, **ürün ömürlerini kısaltmaktadır.** Piyasaya sunulmuş ve tutundurulmuş bir ürünü, çok uzun süre o yerde tutmak, eskisi kadar kolay olmamaktadır.

Ürün yaşam ömürlerinin kısalması, yeni ürün yaratma ihtiyacı, tasarımdan yatırıma, üretim süreçlerinden pazarlama etkinliklerine kadar değer yaratma zincirinin bütün halkalarında "sürekli değişim" ihtiyacı doğurmaktadır.

"Sürekli değişim", "değişen çevre koşullarına uyum", "yenilikçilik" ve "yaratıcılık" rekabet gücünü koruma ve geliştirmede hayati önem taşımaktadır.

Özellikle tüketimdeki homojenleşmeyle birlikte, bireysel zevklerin de ön plana çıkması eğilimi talepteki değişmeyi hızlandırmaktadır.

Yeni ürün sunma katsayısı, rekabet gücünün temel kriterlerinden biri durumuna gelmiştir.

5- Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin yarattığı bir diğer gelişme de, **dar ve geniş anlamda otomasyon uygulamalarının yaygınlaşmasıdır.**

Uzmanlık gerektirmeyen, rutin olarak tekrarlanan işlerin, otomasyon uygulamalarıyla makinalara yaptırılması, ekonomik ve sosyal sonuçlarıyla çok temel bir değişim yaratmaktadır.

Öncelikle uzmanlık gerektirmeyen işlerden başlayarak hizmet üreten beyaz yakalıların işleri otomasyonun tehdidi altındadır.

Otomasyon uygulaması, **üretim-istihdam ilişkisini koparmıştır.** Dünya genelinde üretim arttığı halde, istihdam artmamıştır. Bu gelişme, siyasi partileri tamamen sınıflararası, kooperatif örgütlere dönüştürmüş, ideolojilerle birlikte, sınıf çıkarlarına dayalı ideolojik inandırıcılık zayıflamıştır (12).

Otomasyon uygulamaları; düşük maliyetli üretim yapılmasında geniş olanaklar yaratmıştır. Ayrıca, otomasyon uygulamaları, makina-donanım hızlarına uygun girdi gerektirmektedir; bu nedenle kompozit maddelerin geliştirilmesinde özendirici olmuştur. Tersine bakıldığında, kompozit maddelerin kolay biçimlendirilmesi, kesilmesi ve işlenmesi de otomasyon uygulamalarının gelişmesine kaynaklık etmiştir.

Otomasyon uygulamaları "**düşük maliyetli işgücü**"nın "**mukayeseli avantajı**"nı birçok sektörde ortadan kaldırmaktadır. Bu eğilim, özellikle bizim gibi gelişmekte olan ülkeler için olumsuz bir etkidir.

Esnek fabrika, esnek üretim ve otomasyon yönetimi anlayışının gelişmesinde de otomasyon uygulamalarının etkisi vardır. Otomasyon, hızlı ve güvenli dağıtım olanakları yaratarak hem fabrika içinde, hem de dışında maliyet düşürmeye imkan tanımıştır.

Ayrıca, otomasyon uygulamalarının yüksek kalite standardının geliştirilmesinde de etkisi büyüktür.

Sonuç olarak, **üretim hacmini artıran, kalitesini yükselten, maliyetini düşüren otomasyon uygulamalarını yapmadan, uluslararası pazarın gerektirdiği rekabet gücünü yaratma olanağı kalmamaktadır.** Bu nedenle, otomasyon uygulamaları kararlarının temel sorunları arasında yer almaktadır. Doğaldır ki, bu uygulamanın yarattığı uzmanlaşmamış işçiler ve beyaz yakalılar üzerindeki baskı, bir sosyal boyut olarak gözönünde tutulmalıdır.

Ayrıca, "**Makina aklı**"nın (13) temel teknolojik değişimlerden biri olduğunu, her düzeyde topluca gelişmeyi yaratacak bir etmen olarak değerlendirilmesi gerektiğini, karar süreçlerinde gözönünde tutmak gerekmektedir.

6- Sektörlere göre görece farklılıklar göstermesine karşın, **girdi kompozisyonları, kullanımı ve fiyatlarındaki değişim**, günümüzde endüstriyel üretimde gözlenen bir başka temel eğilimdir.

Petrol dışında bütün hammadde üretimlerinde azalma olduğu halde genel üretimin artmış olması, **geleneksel hammadde-ekonomisi ile üretim ilişkilerinin** değiştiğini gösteren temel bir gelişmedir.

Teknolojik gelişmenin yarattığı kompozit maddeler, daha genel tanımıyla yeni maddeler, yeni teknik sistemler ortaya çıkarmaktadır.

Kuşkusuz, yeni maddeler işlemede yarattıkları yeni ve geniş olanaklara karşın, geleneksel hammaddelere göre daha yüksek fiyatla sağlanabilmektedir.

Uluslararası piyasalarda rekabet eden herhangi bir firmanın, yeni maddeler ve teknik sistemler kullanmada eş düzeyde olma zorunluluğu vardır.

Diğer bütün alanlarda olduğu gibi, girdi kompo-

03. XXI. Yüzyılı Yaratan Temel Eğilimler ve KOBİ

Klasik sanayileşme döneminin koşullarının oluşturduğu KOBİ yapıları, sanayi ötesi toplumun gereksinimlerine, oluşan yeni piyasalara yanıt veremediği için değişmektedir. Bu nedenle **Japonya, ABD ve AT** odağında KOBİ politikaları yeniden biçimlendirilmektedir.

XXI. Yüzyıl KOBİ'lerin yapılarını, işlevlerini ve işleyiş sistemlerini kestirmek için temel eğilimlerin bu kuruluşların yerini ve konumunu belirlemek, etkilerini kestirmek gerekir.

1- Globalleşme eğiliminin KOBİ'lerin oluşumunda etkileri olmaktadır. Ekonomik ve teknolojik değişim dinamiklerinin ortaya çıkardığı iki temel eğilimden biri globalleşme, diğeri ticari bloklardır. Ticari bloklar, bu değerlendirmenin daha sonraki aşamasında devletler arası ilişkiler bağlamında irdelenmeye çalışılacaktır. Burada, KOBİ'ler çok yakından ilgilendiren globalleşme üzerinde durmak istiyoruz.

Bugün çok yaygın biçimde kullanılan globalleşme kavramı, zaman zaman amacını aşan anlamıyla da günlük yaşamda kullanılır olmuştur.

Globalleşmeye ilişkin önemli bir tanımlamayı Prof. Theodor Lewitt yapmıştır: "**Mallarınızı dünya pazarlarında çok fazla değişikliğe uğratmadan -hatta hiç değiştirmeden- satmak olanağı doğmuştur. Çünkü hem mallar, hem de pazarlar homojenleşmektedir. Artık Amerikalı tüketicinin ihtiyacı ne ise, bir Hintli'nin ihtiyacı olan mal odur. Tüketici ihtiyaçları birbirlerine benzemeye başlamıştır. Tüketici tercihleri de homojenleşmiştir. Böylelikle dünyanın herhangi bir yerinde üretilen bir mal, dünyanın çok değişik bir yerinde kendine bir pazar bulabilmektedir.**"

Bu tanımlama, malların ve ihtiyaçların homojenleştiği temel kabulüne dayanmaktadır. Bu tanıma karşı çıkanlar, marjinal pazarlarda farklılığa işaret ederek, örneğin 800 milyon Hintli'nin ancak yüzde 10'unun Amerikan tarzı bir tüketim

kalıbı olabileceğini ileri sürmektedir. Globalleşmeyi dünya pazarlarındaki gelişme olarak algılayanların tanımlaması da şöyle özetlenebilir: "**Eğer mallarınızı dünya pazarlarında satmak, malların homojenleşmesi nedeniyle her zamankinden daha kolaysa, o zaman bu mali, tüm sınıal girdileri ile aynı yerde üretmemiz bir zorunluluk değildir. Bunun yerine, malın işçiliğini üretim yapıldığı yerden; sınıal girdilerini -ucuz alınabileceği- bir başka yerden sağlar, pazarlama organizasyonunu ise pazarlama açısından bize stratejik bir avantaj sağlayacak, rekabet gücünü pekiştirecek yerlerde yaparız. Böylelikle herhangi bir yerde arz edilen mala, pek çok bölge dolayısıyla ekonomi-girdi sağlamış olur. Bu olgu ekonomileri, o ekonomiler içinde bulunan kurumları birbirine yaklaştırır; işbirliğine iter, rekabet şartlarını değiştirir.**"

Bugünün dünyasında, girişken ve atılcı karakterdeki firmalar, örneğin; teknolojiyi Japonya'dan dizaynı İskandinav ülkelerinden, diğer girdileri avantajlı bölgelerden sağlayarak üretim yapmakta; pazar örgütlerini de talebin olduğu yerde kurmaktadır.

Özetlemek gerekirse, yüksek verimde çalışarak, rekabet gücünü koruma ve geliştirme ihtiyacı sermayenin hareketliliğini artırmış, ulusal ya da bölgeselliğin etkisi azalma sürecine girmiş, dünya tek bir pazara dönüşmeye başlamıştır.

Esin'in (6) çalışmasında da aktardığı gibi, globalleşmenin yaygınlaşması, "Paylaşım sisteminde yer alan ulus-faktörlerin paylarında yeni bir düzenleme arayışına gidilmeden sanayi-dokularının örgütlenişinde yer alan üretim birimlerinin rolleri -ulus faktörü göz önüne alınmaksızın- yeni görevlerle donanmaktadır."

Sonuç olarak, globalleşme eğilimi, yeni bir tüketim kalıbı yaratmaktadır; bu nedenle, klasik sanayileşme dönemindeki ölçek ekonomileri göreceli olarak önemini yitirirken, çeşit ekonomilere yönelik güçlenmektedir.

İşte daha önce belirtilen "**esnek davranabilme yeteneği**", çeşit ekonomilerinin piyasa talebini karşılayacak kurumlar olarak KOBİ'leri ön plana çıkarmaktadır.

Globalleşme eğilimi, giderek ulusal sınırları kal-

öğrenim düzeyi de düşürür. Dağınık işyerlerinde herkes kendi bildiğini sürdürerek, piyasadaki gelişmelerin dışında kalabilir. Böylece geleneksel KOBİ'lerde öğrenme eğrilerinin çok yavaş değişmesi rekabet gücü yaratmanın engeli olabilir. Kuşkusuz, bu durum kalite, maliyet ve termin konularına yansıtıldığında, kaynak israfı da yaratılmış olur.

Yukarıda belirtilen avantaj ve dezavantajları yanında, ülkemiz özelinde KOBİ'lerin kaynak israfına yol açan bazı ayırtedici özelliklerinden de söz edebilir. Bunları da şöyle sıralamak mümkündür:

1- Ülkemizde geçmiş dönemin özgül koşullarına göre oluşan KOBİ'lerde rastlanan en önemli özellik, başlangıçta aile içinde ya da komşular arasında kurulan ortaklıkların uzun ömürlü olmamasıdır.

"Ortaklararası kavga", ülkemizdeki KOBİ'lerin başarısızlığında en belirgin özelliktir.

Ortaklararası kavganın temelinde, özellikle endüstrileşme bilincinin gelişmemiş olması yatmaktadır. Endüstri işletmelerinde farklı işlevlerin, farklı yapılardaki insanlarca yürütülmesi gereksinimini, ticaret ya da tarım kökenli KOBİ sahipleri içlerine sindirememektedir. Böylece, çok iyi niyetlerle oluşturulmuş işletmeler, bir süre sonra ortaklararası kavganın gergin ortamında yok olup gitmektedir.

2- Ülkemizde KOBİ'leri başarısız kılan bir başka etken, işletmelerin kuruluş aşamasında "yapılabilirlik çalışmaları"na gerekli özenin gösterilmemesidir.

Önce de belirtildiği gibi, komşunun yaptığını tekrarlamaya dayalı bir anlayıştan hareket eden, bilimle değil de görgüyle düşünen insanımız, kolayca duyguya dayalı bir işbirliğine gitmektedir.

Hangi ürünü üreteceğim? Bu ürünü pazardaki hangi boşlukları doldurarak satacağım? Girdilerimi nereden, nasıl karşılayacağım; girdi sağlama rakiplerime göre ne gibi üstün yanlarım olacak? Ürünümün kapasite ve teknik olanakları rakiplerime göre ne gibi üstün yanlarım olacak? Ürünümün kapasite ve teknik olanakları rakiplerime göre ne gibi üstünlükler yaratacak? Pazarda hangi koşullarımı kullanacağım? gibi daha bir dizi sorunun yanıtından oluşacak olan

yapılabilirlik çalışmaları, hemen hemen hiç yapılmadan kuruluşlar oluşturulabilmektedir.

Bir araştırmaya dayanmayan, üretimin ileriye ve geriye doğru bağlantılarını hesaba katmayan oluşum, kısa zamanda piyasanın gerçeği ile yüzyüze gelince "evdeki hesap, çarşıya uymadığı" anlaşılmakta, kavgalar ve çekişmeler yoğunlaşmaktadır.

3- KOBİ'lerde bir başka olumsuz eğilim, sahip-yöneticilerin iyi bilmedikleri ve egemen oldukları konularda iş yaptıkları zaman başarısızlığa uğramalarıdır. Bu gelişim, başında ürünün kalitesi kadar, maliyetini de etkilemektedir.

Bilgi, günümüz dünyasında ister KOBİ olsun isterse BÖİ'ler olsun rekabet gücünün temel kaynağıdır. Bu nedenle, bilgi oluşturma bakımından birçok destek hizmetten yoksun olan, çevrenin yarattığı fırsatları değerlendirme açısından yeteri kadar örgütlü olmayan KOBİ'lerde ciddi kaynak israfı yaratmaktadır.

4- Destek hizmet yetersizliği de KOBİ'lerde bir başka oluşumdur. Muhasebe, finansman, planlama vb. destek hizmetlerin ülke ölçeğinde yaygın olmaması, KOBİ'leri ciddi biçimde zorlamaktadır. Belirtilen hususlar herkesin yakından bildiği konuları içermektedir. Örneğin, hukuk alanında, ticaret hukukunun yeterince bilinmemesi ve bu konuda çevrede hizmet arzının yetersiz olması birçok KOBİ'nin darboğazını oluşturabilmektedir.

Yukarıda ana başlıklarıyla değinilen hususlar, KOBİ'lerin ulusal ekonomilerin verimliliğini artırma, rekabet gücü yaratma ve uzun dönemli geleceklerini güven altına alma bakımından önemini açıklamaktadır. Bu değerlendirmeler göstermektedir ki, ulusal kaynakların kullanımında KOBİ'leri gözardı etmek mümkün değildir.

Kuşkusuz dün ve bugün hakkında bazı özelliklerine değinilen KOBİ'lerin gelecekte de önemli büyük olacaktır. Aşağıda, XXI. yüzyılı yaratacak olan bazı temel eğilimlere işaret edilerek, bu eğilimlerin KOBİ'lerin yapısı ve işlevleri üzerinde olası etkileri açıklanmaya çalışılacaktır.

zasyonlarında da temel ilke, önce mevcut alt yapının sonuna kadar kullanılması, sonra marjinal yeniliklere geçilmesidir.

Kararlarda, mevcut altyapıların kullanılması ile yeniliğin adaptasyonu arasındaki dengeyi bulma önem taşımaktadır.

Ayrıca, geleneksel hammadde ekonomilerinin geçerli olduğu gelişmekte olan ülkelere, hammaddeye dayalı mukayeseli avantajlarını yitirdikleri de, karar sürecinde hesaba katılması gereken diğer noktadır.

Rekabet gücü açısından, girdi kullanımında "gecikmenin maliyeti"ni sürekli gündemde canlı tutmak gerekmektedir.

Sonuç olarak, üretimde değer yaratma zincirinin ilk halkalarından birini oluşturan girdi kullanımındaki gelişmeler de, titizlikle izlenmesi gereken, erken uyarı mantığıyla değerlendirilmesinde yarar olan bir başka eğilim olmaktadır.

7- Buraya kadar aktarılan altı temel eğilim, kolay ulaşılabilir ve erişilebilirliği artıran, üretimin nitelik ve niceliğini geliştiren, ticareti uluslararası niteliğe kavuşturan eğilimlerdir.

Yüksek hızlarda ve kalitede üretilen ürünlerin satışı, ister istemez rekabet yoğunlaşmasına ve derinleşmesine yol açmaktadır.

Hakimiyetçi rekabet, rakibin bütün hatlarına saldırmayı, onun bütün potansiyellerini yok etmeyi benimser. Eğer rakibini yenemiyorsa, o zaman da "paylaşma" yoluyla birikim yeteneğini koruma ve geliştirmeyi ön plana çıkarır.

Türkiye gibi "ithal ikameci politikaların" uygulandığı, uzun zamandır korumacılık uygulamalarının geçerli olduğu ülkelerde, "ne üretsen satılıyor" mantığına dayalı bir üretim kültürü vardır.

"Maliyet+kâr=fiyat" anlayışına dayalı bir kültür oluşmuştur. Yoğunlaşan ve derinleşen rekabet koşullarında ise bu formül, "fiyat-maliyet=kâr" biçimindedir.

Endüstrinin temel sıkıntısı, geçmişten gelen bu anlayışın süratle değiştirilememiş olmasıdır. Hala daha devletin korunmasını isteyenler ağırlıktadır.

Rekabetin bu yeni yapısı konusunda görüş birliği, titizlik ve karşı-gereklere yerine getirmede etkin bir dayanışma olmadan, geleceği yaratma ve biçimlendirmenin olanaksız olduğunu söyleyebiliriz.

8- Tasarımdan üretim süreçlerine, ürün çeşitlenmesinden dağıtım sistemlerine, tüketici talebine kadar gözlenen hızlı değişim, üretim etkinliklerinin bütün aşamalarında esnek uygulamayı gerektirmektedir.

Yönetimin karar verme ve kontroldeki esnekliği ilk temel etkidir. Bu nedenle, burada değerlendirilen temel eğilimlerin yarattığı hızlı değişim süreci, geleneksel ve ağır işleyen bütün şirketlerin krize düşmesine yol açmıştır. İskandinav ülkelerindeki SAS'dan, İngiltere'deki ICI'ya, ileri teknolojinin öncüsü IBM'e kadar kriz yaşamayan az sayıda firma kalmıştır.

Yönetim açısından temel eğilim, birimlerde otonom yönetimin geliştirilmesidir. Ancak, yoğun rekabetin gerektirdiği etkin kaynak kullanımını nedeniyle örgütün çeşitli etkinliklerini en üst düzeyde koordine ederek sinerji yaratmaktan da vazgeçilemiyor (14).

Esnek fabrika ve üretim anlayışının, talepteki hızlı değişim, buluş sayısındaki artış, AR-GE çalışmalarının ticari niteliğe dönüşmesindeki zamanın kısalması, globalleşme, otomasyon uygulamaları gibi tüm eğilimlerin doğal sonucu olduğunu sürekli gözönünde tutmak gerekmektedir.

9- Yukarıda özetlenerek aktarılan eğilimler, endüstriler arası yeni formların oluşmasını sağlamaktadır.

Örneğin, cam endüstrisinde gündemde olduğu gibi, havacılık alanında da rekabetin yoğunlaşması ve kâr marjlarının düşmesi sonucunda piyasaya egemen olan firma sayısındaki yoğunluğu artırmaktadır.

Bazı sektörlerde firmalar, farklılaşmaya giderek, entegrasyonlarını esnetmektedir. Yaygın deyimleriyle, yumurtaları farklı sepete koyarak, krizlere karşı dayanıklılık güçlerini artırmaktadır.

Bazı firmalar da, daha önce girdikleri farklı üretim alanlarını stratejik işbirliğiyle yan kuruluşlara devretmekte ve tamamen orijinal ve iyi bildikleri konularda yoğunlaşarak, birikim ve koruma yeteneklerini geliştirmeye yönelik politikalar iz-

lemektedirler.

Bu eğilimler, işletmelerin içinde bulunduğu sektörün yapısı ve dünya genelindeki temel eğilimlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Ortaya çıkan yeni durum, endüstriler arasında yeni formlar oluşması sonucunu doğurmaktadır.

10- Ekonomik ve teknolojik gelişme dinamiklerinin yarattığı eğilimler, **endüstri-devlet ilişkilerinde de**, geçmiş dönemden farklı bir anlayış ve uygulama yaratmıştır.

Endüstri-devlet ilişkilerinde gözlenen temel eğilim, devletin endüstrideki rolünün küçülmesidir. Ancak, **devlet nicelik olarak ekonomideki payını azaltırken, nitelik olarak arttırmaktadır.**

İdeolojik söylemde, **"piyasa ekonomisi"** anlayışı altın çağını yaşamaktadır. Teknik anlamda durum aynı görkemde değildir.

Bir ekonomide firmalar yaygın biçimde kendi ayakları üzerinde duracak güçte değilse, orada kollektif güç, ortak karar verme yani devletin işe karışması kaçınılmaz olmaktadır (15).

Örneğin Japonya'nın gelişmesinde **içte çok ciddi rekabet**, dışta ise **"ulusal yararı artırıcı kontrol"** bugün hala geçerlidir (16). MITI'nin yönlendiriciliğindeki ağırlık, bu ülkeye ilişkin bütün kaynaklarda önemle vurgulanmaktadır (17).

ABD ekonomisinde uluslararası planda başarısızlık sözkonusu olduğunda, ülkenin önde gelen endüstrilerinin yöneticileri, devletin korumacılığını istemekte hiç tereddüt etmemiştir (18). Nitekim, bu ülkede "ileri teknoloji" yarışında, kamunun yönlendiriciliği önemli boyutlara ulaşmıştır.

Ulusal güç, verimlilik ve rekabet gücünün bir bileşenidir.

Ö nedenle, endüstri-devlet arasında tutarlı işbirliği, ulusal güç yaratmanın bir aracı olarak değerlendirilmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerde, endüstrilerin giderek yoğunlaşan rekabet ortamında, teknolojiye egemen olan ülkeler karşısında ciddi dezavantajları olduğu ortadadır. Bu nedenle, endüstri-devlet arasındaki ilişkilerin,

çok daha ciddi boyutlarda ele alınması gerekir.

Başarısını kanıtlamış olan gelişmekte olan ülkeler, örneğin; Kore gibi endüstri-devlet ilişkileri iyi düzenlemiş olanın yararını görmüşlerdir.

Ancak, ideolojik bakıştan çok teknik gereksinimlerin ortaya çıkardığı endüstri-devlet ilişkilerinin uyumu tek yönlü değildir. Özel kesim, sadece talep eden, edilgen karakterde olmamalıdır. Başta düşünce planında olmak üzere, sonunda kaynak yaratmaya kadar uzanan, bütünsel bir işbirliğinde etken olmayı da içine sindirmelidir.

Sonuç olarak şunu söylemek mümkündür: Bilim ve teknoloji tabanı değişmiştir. Üretim örgütlenmesi değişmiştir. Tüketim anlayışı değişmektedir. Hizmet sektörünün önemi artmaktadır. Gümrüklere tabi olmayan ticaretin hacmi artmaktadır. Bütün bu gelişmeler **"ulusal yarar"** ile **"üretimin rekabet gücü"** arasındaki ilişkiyi güçlendirmiştir. Bu anlamda ilişkiler de yeni bir yapıya kavuşmaktadır. Endüstri-devlet ilişkileri bu yapı içinde yeniden biçimlenmektedir.

Yukarıda özetle sıralanan on temel eğilimin ortaya çıkardığı **"değişimin ve yeniliğin yönetimi"**, **"kalite, hizmet ve fiyat bağlamının ön plana çıkması"**, **"teknolojik gelişmelerin izlenmesi ve rekabet gücünün odağının yerleşmesi"**, **"pazar anlayışının ve pazarlama tekniklerinin değişmesi"**, **"kültür piyasalarının oluşması"**, **"otomasyon uygulamalarının yaygınlaşması"**, **"girdi kompozisyonlarının değişmesi"**, **"yönetimde esneklik ihtiyacı"**, **"endüstri-devlet ilişkilerinin değişmesi"** KOBİ türü örgütlenmeleri ön plana çıkarmaktadır.

Esneklik, çabukluk, işgücü ve sermaye kaynaklarının etkin kullanım üstünlükleri nedeniyle **KOBİ türü örgütler XXI. yüzyılın da örgütleri olacaktır.** Ayrıca, sürekli yenilik nedeniyle **"kitile üretimi"** yerine çok değişken olan **"tüketici isteklerine göre esnek üretim"** de KOBİ türü örgüt gereksinimini artıracaktır. Açık bir anlamıyla, ekonomik ve teknolojik geçim düşüncesinin yarattığı eğilimler KOBİ örgütlenmesinin önünü açmaktadır.

ğının BÖ'lerin önünde olduğu konusunda yaygın bir kanı vardır.

Ar-Ge çalışmalarına yaptıkları katkı, buluş, yeni ürün yaratma, proseste ve pazarlamada yenilikleri uygulamada gösterdikleri başarı nedeniyle KOBİ'ler işletmeler ölçeğinde olduğu gibi, firmalar ve ulusal ekonomi ölçeğinde de önemli işlevleri yerine getirmektedir.

8- KOBİ'lerde genellikle aynı aile bireyleri, komşular ve yakın tanıdıklar istihdam edilmektedir. Konjonktürel ya da yapısal krizlerde, KOBİ yöneticileri işten çıkarmalarda BÖ'lere göre daha özverili çalışmaktadır. Çevre ilişkisi nedeniyle, krizi birlikte atlama ön plana çıkmakta, böylece işsizlik konusunda bu kuruluşların yerine getirdikleri görev, toplumun huzuru açısından çok önemli boyutlara ulaşmaktadır.

Daha önceki tabloda aktarılan istihdam içinde KOBİ'lerin payı dikkate alındığında, toplam istihdamın yarısına yakınına KOBİ bünyesinde olduğu dikkate alındığında, toplumdaki kararlılığı etkilemedeki önlemleri kolaylıkla anlaşılabilir.

9- Finansman konusunda KOBİ'lerin önemli üstünlüğü, öz kaynak yaratma açısından gösterdikleri dinamizmde yatar. Genellikle tarım ve ticaretten endüstriye kaynak aktaran KOBİ'ler her türlü hareketsiz varlığı harekete geçirme özelliğine sahiptir. İşe bütün varlıklar yönlendirilir. Verimsiz yatırım alanlarında birikimleri israf etme düzeyinin KOBİ'lerde daha düşük düzeylerde olduğu söylenebilir.

Ayrıca, para piyasalardan sağlanan kaynakları da etkin kullanma özelliği KOBİ'lerde daha tasarrufa dönük durmaktadır.

Bir yandan yabancı kaynak kullanımındaki titizliği, öbür yandan kendi ölü kaynaklarını harekete geçirmede KOBİ yönetimlerinin üstünlüğünden söz edilebilir.

10- İnsanın yaratıcılığına ve inisiyatif kullanımına olan gereksinim KOBİ'ler de daha somut olarak günlük yaşamda gözlenebilir. Bu nedenle KOBİ'lerin örgün ve yaygın eğitimden beklentileri yüksektir. Bu nedenle insan gücü kaynaklarının geliştirilmesinde de KOBİ'lerin karşılaştırmalı üstünlüğünden söz edebiliriz.

Buraya kadar aktarılan üstünlükleri nedeniyle KOBİ'lerin ulusal ekonominin verimliliğini artır-

mada etkin olduklarını söyleyebiliriz.

Başka açıdan bakıldığında, bilgi yetersizliği, teknik donanımın olmaması, geri teknolojilerin kullanımı, yerel karakterde üretim ve düşünme alışkanlığı gibi etkenler de KOBİ'lerde kaynak kullanımında savurganlığa yol açar. O nedenle, geleceğe dönük politikalar oluşturulurken, KOBİ'lerin gelişmeyi engelleyici özelliklerinin öneme dikkate alınması gerekir. Bu özelliklerin bazı- larını kısaca özetleyebiliriz:

1- KOBİ'lerin önemli bir bölümü, yerel ya da ulusal ölçekte uyarılmış bir talebi karşılama yerine, komşusunun yaptığı işdeki başarıyı gö- rek aynısını tekrar etme biçiminde ortaya çıkabilir. Buna, kaba bir tanımlamayla **"koyun ekonomisi mantığı"** diyebiliriz. Böylece arz fazlası yaratan, düşük kapasitede çalışmaya yol açan bu tür girişimcilik, kaynak israfına, ulusal ekonominin düşük verimde çalışmasına yol açabilir.

2- KOBİ'ler eski teknolojilerle çalışarak, bunları yenileme konusunda isteksiz olabilir ya da yetersiz kalabilirler. Böylece, **teknolojinin getirdiği sınırlamalar nedeniyle gerekli kaliteyi yaratamaz**, üretim gücüne erişemezler. Bu da, atık ve kayıpların artmasına yol açabilir. Böylece başta zihniyet açısından bir eksiklik, uygulamada da geri bir davranış yaratabilir ki, bunun işletme ekonomisinde olduğu gibi, ulusal ekonomi açısından da olumsuzlukları yadsınamaz.

3- KOBİ'lerden bazıları, büyüme ve gelişmeye açık diğer işletmelere tampon mekanizmalar oluştururlar. Örneği, genellikle **atölye tipi üretim yapan KOBİ'ler, kalite, fiyatlandırma vb. açılardan, günübirlik hareket edebilirler. Kalite anlayışı olmadığı için, bir ürünün siparişini almayı, sonra ondan çeşitli eksikliklerle para kazanmayı yeğleyebilirler. Ayrıca, o günkü çek ya da senedini dikkate alarak fiyat verebilir.** Böylece, piyasada bir kararsızlık hatta haksız rekabet yaratarak, gelişmelere karşı tampon mekanizmalar oluşturabilirler.

4- İhtisaslaşmamış emeğe dayalı KOBİ'lerde kalite bilinci oluşmamışsa, örneğin bir KOBİ'de çalışanlar **teknik resim okumasını bilmiyorsa**, üretimde sadece modele dayalı bir anlayış egemen olur ki, bu da bugünkü anlamda rekabeti kazanmaya olanak vermez.

5- İhtisaslaşmamış emeğe dayanmak kadar, işyerleri dağınıklığı KOBİ'lerde görgüye dayalı

şarıları, girişimcilik ruhuna, bireysel yeteneklere, deneyim birikimine ve karaktere dayanır.

Başlangıçtaki ilkeler açısından bakıldığında, işgücü ve sermaye kaynaklarını üretim sürecinde etkin biçimde kullanabilmek için KOBİ'ler önemli üstünlüklere sahiptir. KOBİ içinde ister işveren konumunda bulunsun, isterse işgören olsun, herkes ne için üretim yapıldığını, hangi gereksinimi karşıladığı, sonuçta işletmenin ve bireylerin yararının ne olacağını bilmenin yarattığı bir ortak güç vardır.

KOBİ'lerde özellikle insan kaynağı ortak bir dille konuşur; çıkarlarının ortaklığını bildikleri için paylaşmaya dayalı bir enerji yönlendirmesi ortaya çıkar.

Burada özetle değinilen ve benzeri etkenler, KOBİ'lerin etkin çalışmasını sağlayarak, hem işletme ölçeğinde, hem de ulusal ekonomi boyutunda rekabet gücünün korunması ve geliştirilmesinde katkıda bulunur.

2- KOBİ'ler ister bireysel taleplere yanıt versin, isterse büyük ölçüde bir işletmeye yan sanayi niteliği taşıyın, arz ve talepteki değişimlere, BÖ'lere göre daha çabuk tepki verirler. Hızlı karar verme ve harekete geçme, KOBİ'lerin dar ve geniş anlamda kaynak kullanımında etkinliği yaratmada en önemli üstünlükleridir.

KOBİ'leri yönetenler alıcı ve satıcı piyasalarla birebir ilişkide oldukları için de bu konuda etkin davranabilme olanağına sahiptirler.

3- KOBİ'lerin kaynak kullanımı ve ulusal ekonominin yararlarını artırmada diğer bir özellikleri de, tüketici tercihlerini yakalamadaki üstünlükleridir. İster yerel karakterde olsun, isterse ulusal ya da uluslararası ölçekte belirlensin, KOBİ'ler tüketici tercihlerine yanıt vermede, BÖ'lere göre daha çabuk hareket edebilmektedirler.

Tüketici tercihlerinin yakından izlenmesi, talebi sürekli kılmamanın yanında, sadık müşteriler sağlayarak, üretimin devamını sağlama açısından da önemlidir.

4- KOBİ'lerin ulusal ekonomilerdeki konumunu belirleyen diğer bir özellik de, endüstriyel yapı içinde "tamamlayıcı" olmalarıdır. Herhangi bir ürünü bütünüyle kendi olanaklarıyla yapan,

üretimin bütün aşamalarını elinin menzili altında tutan işletme ya da kuruluş son derece sınırlıdır.

Çağımızda üretim, çok yaygın örgütlerin aynı amaç üzerinde birleşmesini gerektiren karmaşık bir yapıda sürdürülmektedir.

Bu nedenle büyük ölçekli işletmeler, kendilerine stratejik destek sağlayan ve destek veren KOBİ'ler olmadıkça etkin bir üretim gerçekleştiremezler.

Endüstriyel yapıdaki tamamlayıcılıkları, etkin çalışma nedeniyle kaynak kullanımında sağladıkları başarı, BÖ'lerin rekabet gücünde KOBİ'leri ön plana çıkarmaktadır.

Daha önce belirtilen ilkeler ve yapılar dikkate alındığında KOBİ'ler ile BÖ'lerin çatışma içinde değil, tam tersine tamamlayıcılıklarını geliştirme yoluyla bir yerlere varabileceklerinin altını önemle çizmek gerekmektedir. Bunun ölçütü de, bu ilişkilerin düzenlenmesinde fayda/maliyet analizinin sağlıklı biçimde yapılmasıdır.

5- KOBİ'lerin endüstrideki tamamlayıcı olmaları, giderek derinleşen rekabet bağlamında önemli bir işlev üstlenmiştir. Örneğin konjonktürel dalgalanmalarda, KOBİ'lerden girdi sağlayan BÖ'nin krizinden her ikisinin de etkilenmesi için bağımsız ilişki stratejik işbirliği olgusu önem kazanmıştır.

Esnek yapıya sahip olan KOBİ'ler, ana şirketin kriz yaşadığı dönemlerde, başka alanlara girdi sağlayarak, üretimin topluca çöküşünü engelleyen subap ödevi görebilmişlerdir. Böylece, ulusal ekonomi gücünü önemli ölçüden yitirmeden ayakta durabilmiştir.

6- Çok değişik karakterde ve özellikteki tüketicilere, özel üretimler yapabilen KOBİ'ler, müşteri-tatmini sağlayarak da etkin olmaktadır.

7- Bilindiği gibi İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, özellikle kitlelerin değişik gereksinimlerini karşılamaya dönük Ar-Ge çalışmaları, devletin desteğinden çok uluslu firmaların laboratuvarlarına, sonra da KOBİ'lerin laboratuvarlarına kadar inmiştir.

Bugün başta geliştirme çalışmaları olmak üzere, bazı araştırmalarda da KOBİ'lerin yaratıcılığı

04. Türkiye'de KOBİ Politikaları

Bu değerlendirmenin önceki bölümlerinde anlatılan gelişmeler, ülkemizde uygulanması gereken KOBİ politikalarının esaslarını da belirleyici niteliktedir.

KOBİ politikalarını belirlerken aşağıda belirtilen ilkeler çerçevesinde hareket etmek gerekir:

1- KOBİ'leri geliştirici çevre oluşturulurken, geleceğin gereksinimleri dikkate alınmalıdır. Bu da, KOBİ'lerin güçleneceği ortamın, uluslararası yeni işbölümünün yapısına uygun olmasıdır. Yani, ister Hakkari'de olsun, isterse İstanbul'da çalışmalarını sürdürsün, KOBİ'lerin rekabet gücünün uluslararası nitelikte olması gerekir.

Bilindiği gibi rekabet gücü, "... bir ulusun serbest ve adil pazar koşulları altında uluslararası pazarda geçerliliği olan mallar üretme, aynı zamanda yurttaşlarının reel gelirlerini koruma ve geliştirme derecesidir. (16)

Her türlü yapay ortam, etkinlik, verimlilik, uluslararası kalite ve standartlardan uzaklaştırıcı desteklerin, en kısa zamanda arındırılması gerekir.

2- Mevcut KOBİ'lerin geleceğin koşullarına uymayan yapısal ve ekonomik özelliklerinin değiştirilmesi için, bir "geçiş dönemi" belirlenmelidir. Belli katagorilere ayrılarak, verilen zaman dilimi içinde kendilerini çerçevesi çizilen gelişmelere uydurmayan KOBİ'ler için caydırıcı önlemler geliştirilmelidir.

3- KOBİ'lerin uluslararası rekabet stratejilerini benimseyebilmeleri için bu örgütler arasında işbirliğini, iletişimi, eğitim-öğretimin geliştirilmesini, aynı ve parasal destekleri, veri desteği sağlanması, bilgi işlem destekleri; bu alanda hizmet üretecek mevcut örgütsel yapılardan yararlanarak sağlanabileceği gibi, yeni yapılar oluşturularak da desteklenebilir.

KOBİ'lere yönelik destekler "genel" olmamalı, KOBİ'leri uluslararası rekabete hazırlayıcı stratejik nitelikte olmalı, mutlaka selektif olarak uygulanmalıdır.

Sonuç

Ekonomik ve teknolojik gelişme dinamikleri, ekonomilerde KOBİ türü örgütlenmeleri ön plana çıkarmaktadır.

KOBİ'leri ulusal ekonominin verimliliğini arttıracak bir araç olarak görmek gerekir. Mevcut KOBİ'lerde çalışan insangücünün kalabalıklığı dikkate alınarak, "toplum dalkavukluğu"na prim verilmemelidir.

KOBİ'lere yönelik politikaların oluşturulmasında, uluslararası pazarda rekabet edebilme gücü ölçüt alınmalıdır.

KOBİ'lerin kaynak yaratma ve kaynakları etkin kullanma özelliklerini ön plana çıkaran, stratejik ve selektif politikalarla desteklenmesi gerekir.

KOBİ politikaları oluşturulurken, katılımcı bir anlayışla bütün kesimlerin görüşleri alınmalı, ancak dünya genelindeki gelişmelere geleceğe dönük uyum konusu gözardı edilmemelidir.

- (1) John Kenneth Galbraith, Ekonomi Kimden Yana, Çev. Belkis Çorakçı-Nilgün Himmetoğlu, Altın Kitaplar Yayınevi Bilimsel Sorunlar Dizisi, 1. bsm., İstanbul 1988, s.75-88
- (2) Turgay Bozkurt, "Değişen Dünya, Türkiye'de Küçük ve Orta Sanayi", Makina Mühendisleri Odası Semineri, 21 Kasım 1991
- (3) Hans Bernard Von Vietsch, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ekonomik Gelişme İçin Anlamı", MMO İstanbul Şubesi Panel, 21 Kasım 1991
- (4) Tansu Berker, "Kanada'da İhracat Teşvikleri, Dünya Ticaretinde Globalleşme, Kanada-ABD Serbest Ticaret Anlaşması" İstanbul Sanayi Odası, 21 Mayıs 1991 Konferansı: Raporlayan Necmi Tarık, Şişecam Planlama ve Ekonomik Araştırmalar Müdürlüğü
- (5) Michael Tushman ve David Nodler, "Organizing for Innovation" California Management Review
- (6) Arif Esin, "2000'li Yıllara Doğru KOBİ'ye Avrupa Topluluğu Örneği", MMO İstanbul Şubesi Panel, 21 Kasım 1991
- (7) Salvatore Rebecchini ve Stefano Vina, "The Decline of the EEC in International trade: A search for some structural changes" IEA 9th World Congress. Vol: 1, Athena, 1980, S.845-942
- (8) Rüştü Bozkurt, "Değişen Çevre ve Yatırım Yönetimi" Dünya, 30-31 Mayıs 1991
- (9) Sabahattin Çetin, "Tek Bir Avrupa Kültürü Olmaz", (İsveç Kültür Bakanı, Bengt Göransson ile söyleşi) Cumhuriyet Dergi, S. 160-19 Mayıs 1989
- (10) Fahri Özkök, "Matematik ve Kültür" İTÜ Vakfı Dergisi, S.3, 1990
- (11) G. Osipov, Toplumbilim Teori ve Yöntem Sorunları, Çev. Ünsal Oskay, 1. Baskı Sol Yayınları, Ankara 1977, S.121
- (12) Giergio Rocca, Değişen İtalya, aktaran Nilgün Cerrahoğlu, "Değişen İtalya'nın Yeni Yüzü" Cumhuriyet, Ocak 3, 1988
- (13) Donald Michie, "Making Machines more like men" Financial Times Weekend 2/3 February 1991
- (14) Dietger Hahn, a.g.m.
- (15) Mübeccel Kiray, "Görüşme", İktisat Dergisi, Haziran-Temmuz 1982, S.211-212, Sayı 11



tmmob
makina mühendisleri odası
istanbul şubesi

—DEĞİŞEN DÜNYA'DA ve TÜRKİYE'DE—

KÜÇÜK ve ORTA SANAYİ

(Mevcut Durum ve Geleceğe Yönelik Öneriler)

TARİH : 21 KASIM 1991
YER : İTÜ Sosyal Tesisleri - Maçka
SAAT : 9.00-18.00

1991 sanayi

9 - 13 Aralık 1991 Milli Kütüphane , Ankara

kongresi'ne giderken



02. Ulusal Ekonomilerde KOBİ'lerin Konumu

KOBİ'ler organik enerji döneminde de, günümüzde de her zaman varlıklarını korumuşlardır. KOBİ'ler, sosyo-ekonomik dönüşümlerin niteliklerine göre kimi zaman ön plana çıkmış, kimi zaman ikinci planda kalmışlardır. Günümüzde ise KOBİ'leri değerlendirirken "asimetrik bir yapı" karşımıza çıkmaktadır. Galbraith'in (1) saptamalarına göre ABD'de en büyük iki sanayi kuruluşu olan General Motors'la Exxon'un toplam gelirleri, California ve New York eyaletlerinin toplam gelirlerinden fazladır. Ford ve General Electric'de katılınca bu kez toplam gelir, ülkenin tüm çiftçilik, ormancılık ve balıkçılık girişimlerinin toplam gelirini aşmaktadır.

1971'li yılların başlarında mevcutlar bir milyar \$ ya da bunun üzerinde olan yüz on bir sanayi şirketinin imalat sanayiindeki mevcutları, mevcutların yarısından fazlasına denk gelmekteydi. Mevcutları beş yüz milyon \$'ı aşan 333 şirket, imalat sanayinin % 70'inden fazlasını oluşturmaktaydı.

Turgay Bozkurt'un (2) sunduğu aşağıdaki tablo KOBİ'lerle büyük işletmelerin sayısı, işlevleri ve diğer özellikleriyle, yarattığı ya da sahip oldukları değerler açısından asimetrik yapıyı doğ-

ulayıcı niteliktedir.

ABD özeline bakıldığında, toplam işletmelerin yüzde 97,2'si KOBİ'lerden oluşmaktadır. Bu işletmeler istihdamın % 50'sine sahiptir. KOBİ'lerin yatırımlardaki payı % 38, üretimdeki payları % 36, dışsatımdaki payları % 32'dir. Kredilerin % 42'sini ise KOBİ'ler almaktadır. Yani ABD'de bir yanda on iki milyon adet KOBİ vardır; öte yandan sayıları 500 dolayında büyük ölçekli işletmeler (BÖL).

Tablo, KOBİ'lerin Türkiye'de de benzer, hatta ABD'dekinden daha sert bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Sanayi yapısının bu biçimde oluşması bir rasslantı değildir. Sanayi Devriminden sonra oluşan üretim, ulaşım ve iletişim teknolojilerinin iç bütünlüğünün oluşturduğu kurumsallaşma, piyasanın istekleri doğrultusunda böylesi bir yapıyı ortaya çıkarmıştır.

Başlangıçta konan ilkelere uyarak, bu yapıyı veri olarak değerlendirme yapmamız gerekir. Kuşkusuz, daha sonra tartışılacağı gibi, bu yapı değişmektedir; değişimin yönü, hızı ve doğrultusu hakkındaki gözlemler de, gelecekte KOBİ aracını nasıl kullanacağımıza ilişkin ipuçları verecektir.

Ulusal ekonomilerde KOBİ'lerin yerini sağlamlaştıran bazı özellikleri şöyle sıralayabiliriz (3):

1- KOBİ'ler genellikle sahipleri ya da aile bireyleri tarafından yönetilmektedir. Bu nedenle ba-

Tablo: Küçük İşletmelere İlişkin Bazı Ekonomik Göstergeler

	A.B.D.	F. ALM.	HİND.	JAP.	İNG.	G. KORE	TÜR.
Küçük İşletmelerin Toplam İşletmelere Oranı, %	97,2	99,8	98,6	99,4	96,0	98,8	98,8
Küçük İşletmelerde İstihdam Oranı, %	50,4	64,0	63,2	81,4	36,0	59,4	45,6
Küçük İşletmelerin Yatırım Payı, %	38,0	44,0	27,8	40,0	29,5	35,7	26,5
Küçük İşletmelerin Üretim Payı, %	36,2	49,0	50,0	52,0	25,1	34,5	37,7
Küçük İşletmelerin İhracat Payı, %	32,0	31,1	40,0	38,0	22,2	20,2	8,0
Küçük İşletmelere Verilen Kredi Payı, %	42,7	Bilgi Yok	15,3	50,0	27,2	46,8	2-3

DEĞİŞEN DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER GERÇEĞİ KONFERANS PANEL

YÖNETEN : Prof. Dr. Rüştü BOZKURT

AÇILIŞ KONUŞMASI : MMO İstanbul Şube Başkanı

Mustafa ERHAN

9⁰⁰ 9⁴⁵ KONFERANS

10⁰⁰ 11⁰⁰ - KONU : Federal Almanya'da küçük ve orta ölçekli

sanayi işletmelerinin durumu. Esnaf ve sanatkar odalarının, bu kuruluşlar için çalışmaları.

KONUŞMACI : Hans Bernd Von VIETSCH

Mannheim Esnaf veSanatkarlar Odası

Genel Müdür Yardımcısı

11⁰⁰ 12⁰⁰ - KONU : 2000'li Yıllara doğru küçük ve orta sanayi

işletmeleri.

KONUŞMACI : Doç. Dr. Arif ESİN

12⁰⁰ 13⁰⁰ - İKİ KONUNUN TARTIŞILMASI

13⁰⁰ 14⁰⁰ - YEMEK İÇİN ARA

14⁰⁰ 17⁰⁰ KONU : Dünya'da ve Türkiye'de küçük ve orta sanayi

işletmeleri

PANALİSTLER

Prof. Dr. Tamer MÜFTÜOĞLU

Prof. Dr. Atilla BAĞRIACIK

Dr. Türcay BOZKURT Kosgeb İst. Genel Merkez Müdürü

Cumhuriyet SAVVAŞER Halk Bankası Genel Müdürlüğü

Proje Değerlendirme Müdürü

Suat YALKIN Türkiye Esnaf Sanatkarları Birliği Odası

Başkan Yardımcısı

Mak. Müh. Sait EYİGÖZ MMO İst. Şb. Yönetim Kurulu Üyesi

17⁰⁰ KOKTEYL

değişimi sağlamada nasıl kullanılır? Bu açıdan yarattıkları avantaj ve dezavantajlar nelerdir? Hangi alanlarda, hangi yapısal ve ekonomik özelliklerde KOBİ'ler değişimi yaratma ve yönlendirmede etkindir?

Değişimin yönetiminde KOBİ aracının nesnel üstünlüklerinin ölçüt alınması, diğer önemli ilkelerden biri olmalıdır.

5- KOBİ'ler değerlendirilirken içine düşülen bir ilkesizlik tuzağı da, **kısa dönemli bakışlara saplanıp kalmaktır.** İşletmecilik uzun soluklu bir iştir; KOBİ'lerin de uzun dönemde, işletmenin ve ulusal ekonominin birikim yeteneği üzerindeki etkileri dikkatle göz önünde tutulmalıdır.

6- Uzun dönemli bakış açısının bir diğer ögesi de, toplumun barış içinde yaşamasıyla ilgilidir. Çoğu kez, kısa dönemli çıkarlar, uzun dönemli denge aleyhinde olabilir. Çağdaşlık, kısa dönemli çıkarlar, uzun dönemli denge aleyhinde olabilir. Çağdaşlık, kısa dönemli çıkarlarımızı, uzun dönemli çıkarlarımızın bir adım gerisine itmektedir. Bu nedenle, çoğu kez resmi söylemlerde KOBİ'leri dayandığı geniş kitle göz önüne alınarak, **"kitle dalkavukluğu"** tuzağına düşülebilmektedir. **KOBİ'leri değerlendirirken sosyo-ekonomik ölçütler dışında, duygusal değerlendirmelerden kaçınmak gerekir.**

7- KOBİ'lerle ilgili değerlendirmelerde bir başka ilkesizlik tuzağı da bilgiye dayanmayan değerlendirmeler yapmaktır. Kuşkusuz, **"yanılabilir özgürlüğü"** insanı canlı ve diri tutan temel haklardan biridir. Ancak, ciddi hiçbir araştırmaya, incelemeye ve karşılaştırmaya dayanmayan, kendi kısa deneyimlerimize dayalı kestirme çözümlerle KOBİ'ler tartışılmamalıdır.

Giderek hareketlenen dünyamızda herhangi bir konuda olduğu gibi KOBİ konusunda da sağlıklı değerlendirme yapılabilmesi için ciddi bir **"Dış Çevre Analizi"** gereksinimi vardır. İleri ölçeklerin KOBİ uygulamalarının yakından gözlenmesi, sosyo-ekonomik yapıları bize benzer ülkelerdeki gelişmelerin daha yakından gözlenmesi gerekir. Ayrıca, ülkemizdeki KOBİ'lerin bugünkü yapıları, işleyişleri, KOBİ'lere egemen olan kişilerin temel bakış açıları, kültürleri ve kavrayışlarının saptanması, sağlıklı değerlendirmenin ön koşuludur.

Burada özetlenen ve daha başka ilkeler göz önüne alınarak yapılacak değerlendirmelerde, geçmişin birikimi özeldir. Geçmişten ders alarak, geleceğin karar ve kurumları oluşturulabilir. Bu anlayışa sadık kalarak, önce ulusal ekonomilerde KOBİ'lerin önemi hakkında bir kısa değerlendirme yapmamız yararlı olacaktır.

01. Temel İlkeler

Hızla değişen dünyamızda temel eğilimlerden biri, inanca dayalı ideolojik bakış açısının yerini fayda/maliyet analizine dayalı, pragmatik bakış açısının almasıdır.

KOBİ'ler üzerinde tartışırken, yanlış değerlendirmeler yapmamak için bazı temel ilkeler saptamak gerekir. Bu ilkelerden ilk akla gelenler aşağıda aktarılmaktadır. Kuşkusuz, daha başka ilkeleri de sıralamaya koyma olanağı vardır.

1- KOBİ'lerin, ulusal ekonominin üretimi gücünü arttırmak, verimliliğini yükseltmek, rekabet gücü yaratarak; **birikim yeteneğini korumak ve geliştirmek için kullanılan bir "araç"** olduğunu hiç unutmamak gerekir. KOBİ'ler bir **"amaç"** değildir. KOBİ tartışmaları yapılırken, bu temel ilke, diğer ilkeleri saptamamıza yardımcı eder.

2- KOBİ sorunları tartışılırken, bu kuruluşların örgütlenişi, işleyişi, finansal sorunları, eğitim gereksinimleri vb. sorunlarının büyük işletmeler ölçü alınarak, bu **iki sistemin çelişkileri** vurgulanarak bir yere varılamaz. Ulusal ve uluslararası ekonomilerin her iki sisteme de gereksinimi vardır; biri olmadan diğeri var olamaz. Bu nedenle, **KOBİ'ler ile büyük işletmelerin stratejik işbirliğinin yarattığı "sinerji"** göz önüne alınmalıdır. Yoksa, iki sistemin birbirine karşıymış gibi değerlendirilerek, bir çatışma sorunu gündeme getirilirse, gereksiz tartışmalarla enerji, zaman, emek ve güç kaybedilmiş olur.

3- KOBİ'lerin mevcut durumları ve gelecekteki yapıları, **işgücü ve sermaye kaynaklarının üretim sürecinde etkin kullanılması açısından ele alınmalıdır.** Bugünkü yapılarıyla KOBİ'lerin kaynakların etkin kullanımı hangi açılardan engellenmektedir? Hangi yapı, sistem ve işleyiş bu kaynak savurganlığını önleyerek, daha yüksek verimlilik yaratır? Ulusal ekonominin rekabet gücü nasıl artırılır? Bu sorular, nesnel sorunların saptanmasında yardımcı olabilir.

4- Günümüz dünyasında yakından izlediğimiz temel sorun, değişimin hızlı olmasıdır. Bilindiği gibi, değişimi tanımlarken **"hızlı", "çarpıcı", "olağanüstü", "dramatik"** gibi nitelermeler kullanılmaktadır.

Rekabet gücünün yaratılması, korunması ve geliştirilmesi, değişimlere ayak uydurmayı gerektirmektedir. O halde KOBİ aracı, hızlı

GİRİŞ

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, uluslararası ekonomik sorunlar gündeminin üst sıralarında yer almaktadır. Uluslararası yapıyı oluşturan ABD-Kanada-Meksika Ticaret Bloku, Japonya'nın başı çektiği Pasifik Ticaret Bloku ve Avrupa Topluluğu Ülkeleri Ticaret Blokunun üçünde de **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ)**'ler aynı yoğunlukta tartışılmaktadır.

Soğuk Savaş koşullarının sona ermesinden sonra, Doğu Avrupa Ülkeleri'nde ve **Sovyetler Birliği mozaikini** oluşturan Cumhuriyetlerde de **KOBİ**'lerin önemi, oluşturulma gereksinimi tartışma gündemine girmiştir.

Bir gereksinimden kaynaklanmayan herhangi bir olgunun yapay olarak toplumların gündeminde uzun süre kalmaları olanaksızdır. Değişen dünya koşullarında yapı, işlev ve diğer özellikleri bakımından **KOBİ**'ler, gelişme dinamiğinin önemli bir aracı oldukları için gündemde kalmaktadır.

KOBİ'lerin uluslararası ekonominin bir gereksiniminden kaynaklanan gelişmesi, piyasada önemli bir boşluğu doldurması nedeniyle, daha uzun bir zaman aralığında da gündemde kalacaklarını gösteren belirtiler vardır.

Türkiye bir yandan ekonomik ve teknolojik ge-

lişme dinamiklerinin zorlamasıyla, öte yandan çağı yakalama kaygusuyla kendisini etken bir biçimde planlamasıyla uluslararası ekonomilerle bütünleşmeye çalışmaktadır. Bu arayış bir yandan **AT'ye üyelik**, öte yandan **Karadeniz-Hazer Ekonomik İşbirliği** projesi bağlamında yeni yaklaşımları gündeme getirmektedir.

Türkiye'nin kendi inisiyatifi ile geliştirdiği politikalar kadar, kendi inisiyatifi dışında gelişen ve kendisini etkileyen sosyo-ekonomik ve politik gelişmeler bağlamında bütün kurum ve kararlarını gözden geçirmesi doğaldır. Bu bağlamda, uluslararası ekonomilerin gündemindeki **KOBİ**'leri de, ulusal ekonominin verimliliğini artırma, rekabet gücü yaratma ve uzun dönemli geleceği güven altına alma temel amacı çerçevesinde değerlendirmek durumundadır.

Yukarıda kısaca özetlenen gelişmeler ve bakış açısından hareket ederek, **TMMOB Makina Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi**'nin daha önce düzenlediği **KOBİ politikalarına** ilişkin seminerde ortaya çıkan temel görüşlere bazı ekler yaparak, elinizdeki bu değerlendirme hazırlanmıştır.

Bu çalışma beş ana başlık altında toplanmaktadır: Önce, **KOBİ**'leri değerlendirirken uyulması gereken bazı temel ilkeler üzerinde durulmaktadır. Bu ilkeler ölçüt alınarak, **KOBİ**'lerin ulusal ekonomilerdeki konumu geçmişe dönük olarak belirlenmeye çalışılmaktadır. İzleyen bölümde ise **KOBİ**'lerin XXI. yüzyıldaki konumu belirleyecek eğilimler açıklanmaktadır. Son bölümde, **Türkiye** özelinde **KOBİ** politikalarının ne olması gerektiği üzerinde durulmaktadır.

I. BİLDİRİ:

- **KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN EKONOMİK GELİŞME İÇİN ANLAMI**
- **ESNAF ODALARININ KOÖİ'Yİ TEŞVİK GÖREVLERİ**

Hans Bernd Von VIETSCH

Mannheim Esnaf ve Sanatkarlar Odası
Genel Müdür Yardımcısı

21 KASIM İSTANBUL OTURUMU ARDINDAN ÖZEL RAPOR

XXI. YÜZYILA GİRERKEN "KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER POLİTİKASI" NE OLMALIDIR?

Dr. Rüştü BOZKURT

Sayın Bayanlar ve Baylar,

Asıl konuya gelmeden önce KOÖ'l'den anladığımızı ifade etmek istiyorum.

KOÖ'l, Avrupa Topluluğu (AT)'nin ekonomik politikası çerçevesinde anlam içeren bir kavramdır. Tam bir tanımı yapılabilmemiş değildir. Bununla birlikte, genel anlamda yaklaşık 300 kişilik ve daha az emek gücü kullanan ve 6-9 milyar TL. (20-30 milyon DM) mertebesinde ciro yapan işletmeler bu kapsamda değerlendirilebilir.

Almanya, Avrupa genelinde en büyük gelişmeyi gösteren ve bir lokomotif gibi dünya ekonomisini harekete geçiren bir ülke olarak kabul edilebilir. Maliye eski Bakanı ve Şansölye Ludwig Erhard bu yüzyılın 40'lı yıllarında geliştirilen sosyal pazar ekonomi felsefesini savaş sonrası Almanya'nın ekonomi politikası KOÖ'l'erin teşviki ve kollanmasının mümkün olduğu bir politik ortam yaratmak olmuştur. O halde KOÖ'l'erin ekonomimiz, devletimiz ve toplumumuz için anlamı nedir?

KOÖ'l'ler temelde müteşebbis bizzat kendisi veya ailesince yönlendirilirler. Bu işletmelerde müteşebbis-mal sahibi kimliği mevcuttur. İşletmenin etkinlikleri doğal olarak müteşebbis ruhandan, yeteneklerinden, tecrübe ve karakter özelliklerinden kaynaklanır. KOÖ'l'erin avantajı oluşan durumlara karşı hızla uyacak yapıda olmalarıdır. Arz ve talepteki hızlı değişikliklere uyum sağlamaları KOÖ'l'ler için büyük işletmelere oranla daha çabuk olmaktadır. Tüketici tercihinin veya yasalardaki değişimlere de aynı bağlamda KOÖ'l'ler hızlı uyum sağlarlar.

KOÖ'l'den bahsederken bunların endüstriyel kuruluşlarla keskin bir rekabet içinde olduğu sonucu çıkarılmamalıdır. Tam tersine; endüstriyel yapının mevcudiyeti herşeyden önce KOÖ'l'erin varlığına bağlıdır. Bu anlamda KOÖ'l'erin önemi gittikçe artacaktır. Endüstriyel üretimin önemli bir kısmı büyük işletmelerce değil, KOÖ'l'erin verilen siparişleri üretmesi olarak algılanmamalıdır. Çünkü ürün tasarımında da KOÖ'l'ler aktif rol almaktadırlar. Ayrıntılara hakim olmaları KOÖ'l'erin endüstri tarafından ilgi

görmeleri sonucunu doğurmuştur. Bununla beraber yan sanayi conjecturedeki değişikliklerden olumsuz etkilenebilmiştir. Geçmişte yaşanan bu istenmeyen değişiklikler önce yan sanayi kolunun zarar görmesi sonucunu doğurmuştur. Ancak son yıllarda gittikçe daha fazla sayıda endüstri kuruluşu KOÖ'l'erin konularındaki uzmanlıklarından dolayı bu yan sanayi örgütlerini belli bir bağımsız konuma getirme yolunda çaba harcamışlardır ki, bu çabalar yan sanayi kollarının conjecture bağımlılığını oldukça azaltmıştır. Başka alanlarda da endüstrinin KOÖ'l'ere bağımlılığını göstermek mümkündür. Bunlar endüstriyel ürünlerin pazarlanması ve bakım hizmetlerinin verilmesidir. Herkesçe malum olduğu üzere, bir ürünü üretmek çok büyük bir problem değildir. Oysa bu ürünün tüketiciye ulaştırılması ve çalışır halde tutulması daha fazla etkinlik, yaratıcılık ve kişilik gerektirmektedir. Nitekim bu özellikler KOÖ'l'erin fazlasıyla sahip oldukları ve başarılarını borçlu oldukları özelliklerdir. KOÖ'l'erin sahip oldukları yeniliğe açık olma potansiyeli, onların özünde barındırdıkları bir nitelikleridir. Bugün endüstri tarafından ortaya konulmuş buluşlar bilinmektedir, oysa bu buluşların büyük çoğunluğunun KOÖ'l'lerden çıkmak suretiyle ortaya kondukları pek iyi bilinmemektedir. Daha da az bilinen bir başka gerçek daha vardır ki, o da bugün yeni buluşların büyük araştırma geliştirme merkezlerinden değil de KOÖ'l'lerden kaynaklandığıdır. Bütün büyük endüstri kuruluşlarının gereksindiği bilimsel potansiyel ve devletin ihtiyaç duyduğu pahalı araştırma donanımları yerine küçük müteşebbisin kafasındaki düşünceler dinamizmiyle birleşmek suretiyle ekonomiyi sürükleyebilmiştir.

Girişimcilerin kararları çoğu kez girişimcinin kişiliğinden etkilenmiş olup her zaman rasyonel ölçülere vurulamazlar. Örneğin, personel konusunda çalışanlar çoğu zaman girişimcinin de dahil olduğu aynı yöreden gelmektedirler. Çalışanlar ve aileleri tanıştıkları için personel çıkartma gibibir istenmeyen durumla karşılaştığında girişimci aynı ortak sosyal ortam ve geleceği paylaşacağı çalışanları çıkartmada tereddüde düşebilmektedir. Yalnız bu konu bile başlıbaşına ayrı bir konuşmayı oluşturabilir. Ben ise şimdi çok daha önemli bir konuya, eğitim sistemine, gelmek istiyorum.

Çok iyi bildiğimiz gibi, biz Almanya'da pratiğe dayalı eğitim sistemimizle gurur duyuyoruz. Bir başka deyişle, çıkarlar işletmede mesleklerini

öğrenirlerken işin teorik yanını da meslek okullarında okuma şansına sahiptirler. Tüm meslek eğitimi fevkalade belirli programlara göre ki sayıları 450'yi bulmaktadır, -ifa edilmektedir. Bu çerçevede okulun ve işletmenin ne öğreteceği önceden nitelik ve nicelik olarak bilinmektedir. KOÖ'ler aynı zamanda kendi başlarına çalışabilen işgücü tahsis etmişlerdir. Bundan yola çıkarak KOÖ'lerde bireysel çalışma olanakları sunulduğunu söyleyebiliriz. Bir başka deyişle, bağımsız ve bireysel olarak bu işletmelerde makina üretimi veya üretim araçları tamiri yapılabilmektedir. Girişimci de başarılı olmak için yetenekli ve iyi eğitilmiş iş gücüne gereksinim duyduğundan dolayı bu eğitim programlarına fevkalade ilgi duymaktadır. Size kendi tecrübelerimden örnek verirsem Federal Almanya'da yaklaşık 600.000- atölye niteliğindeki kuruluş yaklaşık 5.000.000- işçi çalıştırmaktadır ki oran işyeri başına % 8.3 etmektedir. Bu üretim oranı Almanya GSMM'sinin % 12'sine karşılık gelmektedir. Ancak, mesleki eğitim almışlarının % 60'ı bu işletmelerde çalışmaktadır. Bu sayıdan anlaşılacağı gibi atölye niteliğindeki işletmelerinin toplam ekonomik katkılarının sosyal etkileri çok büyüktür.

Federal Almanya hammadde açısından son derece fakir bir ülkedir. Bu anlamda güvenebileceğimiz asıl sermaye iyi eğitilmiş iş gücüdür. Ve ifade edildiği gibi KOÖ'ler burada belirleyici bir rol oynamaktadırlar, yani bu sermayeyi korumak. Bu çerçevede müfredat programlarının herhangi bir bakanlık tarafından daha önceden hazırlanıp iş yerlerine verilmeleri yerine, iş yerlerinin kendilerince formüle edilip zaman içerisinde değiştirilmeleri daha yararlı olacaktır. Böylece işgücünün gelecekte kendisine yararlı bilgilerle donatılabilmesi mümkün olacaktır.

Teknik ilerlemenin hızından dolayı öğretileni kısa sürede geride bırakmasından etkilenmek için kapsamlı bir okul sonrası eğitim olanağı da ayrıca sunulmalıdır. Bu noktada da KOÖ'ler büyük firmalar gibi işgücünü tek bir işe bağlamayarak bireyin çalışarak gelişmesine olanak sağlamaktadırlar.

Bu çerçevede konuşmanın ikinci kısmına gelmiş istiyorum. Yani, meslek odalarının hangi ödevlere sahip oldukları ve KOÖ'lerin gelişmesi için hangi anlamı taşıdıklarına. Bu örnek olarak Mannheim meslek odası modelinde ifade edilebilir.

Endüstri ile atölye niteliğindeki işyerleri arasındaki sınırı çizmek istemiyorum. Yalnız şu kadarını söylemek isterim ki, bu sınır kuruluşun büyüklüğü ile ilgili değil etkinliğin türüyle ilgilidir. 200-300 kişilik işgücü çalıştıran tek kişilik kuruluşlar olduğu gibi endüstri kuruluşları vardır. Meslek odaları iki farklı etkinlik alanlarına sahiptirler. Bir yandan bir takım yasalara uyulup uyulmadığını denetlemek gibi bir görevleri vardır. Bu takip örneğinin, işletmelerde eğitimin içerikli ve yasaya uygun olup olmadığının kontrolü olabilir. Öte yandan kendine bağlı işletmelerini de gidişatından kendilerine karşı sorumludurlar. Meslek odaları ekonomik politikanın gücü iletimi elemanlarıdır, bir anlamda.

Örnek olarak, devlet parasal kaynakları işletmecilere sunma kararı verirse, meslek odaları ilgili danışmanları işletmelerin kurulma aşamasında yardımcı olmak ve refakat etmek üzere görevlendirecektir. Bu genelde işletmecilik konusundaki müşavirlikler için geçerlidir. Bu çerçevede sayılabilecek hizmetler, fizibilite analizleri, mevki analizleri, rantabilite hesapları, finans bulma planları türündeki hizmetlerdir. Odalar talep edildiği takdirde düşük faizli ikrazlar sağlarlar. Burada özellikle ifade etmek istediğim bir başka nokta da, odaların bankalarla beraber kredi garanti eden kuruluşlar kurmalarıdır. Bu kuruluşlar özellikle ikrazlar için gerekli garantiler mevcut olmadığı durumlarda son derece faydalıdır.

Sayın Bayanlar ve Baylar,

Küçük müteşebbisin problemi, yönetmelik ve yasaların tümünü bilmek zorunda olduğu gibi hem iyi bir yönetici hem de iyi bir tekniker olmak zorunluluğudur. Sadece vergi kanununun bile birçok uzmanın bilgisini gerektiren bir mesele olduğu göz önüne alınırsa durumun zorluğu kolayca anlaşılabilir. Dolayısıyla bu sıkıntının giderilebilmesi için yukarıda anılan danışmanlık hizmetlerinin sunulması yaşamsal önem içermektedir. Yalnızca biz, Mannheim Meslek Odası, bu amaçla üç danışman istihdam ediyoruz. Kısa bir süreden beri de yalnızca çevre sorunları ile ilgili bir uzmanı çatımız altına aldık. Bu gerekliliği doğuran en önemli sebepler arasında Alman kamuoyunun çevre sorununa çok duyarlı olması ve ilgili çevre koruma yasalarının KOÖ'ler tarafından yorumlanmasının fevkalade zor olması sayılabilir. Yalnız çöplerin bertaraf edilmesi bile Almanya'da yeni bir boyut olmaktadır ki, bu boyut KOÖ'lerin

HAZIRLIK KURULU

Raportör: Dr. Rüştü BOZKURT
Türkiye Şişe ve Cam Fab. Eko. Arş. Plan. Md.

Prof.Dr. Tamer MÜFTÜOĞLU
A.Ü. Siyasal Bil. Fak. İşletme Bl. Öğr. Grv.

Prof.Dr. Atilla BAĞRIAÇIK
M.Ü. İktisadi İdari Bl. Fak. İşletme Bl. Öğr. Grv.

Sait EYİGÖZ
MMO İst. Şb. Yönetim Kurulu Üyesi

Ömer Akif KOPUZ
MMO İst. Şb. Sekreteri

Murat İGÇİOĞLU
MMO İst.Şb. Saymanı

Hayati ERTUĞRUL
MMO İst. Şb. Yönetim Kurulu Üyesi

Kamil KÖKGÖR
MMO İst.Şb. K.O.Ö.S. Komisyon Bşk.

Doç.Dr. Arif ESİN
İktisadi Kalkınma Vakfı

mevcudiyetini tehdit edebilmektedir.

Meslek öncesi ve meslek içi eğitim odalarının en önemli etkinliği olma yolundadır. Bütün çıraklara devletçe öngörüldüğü gibi çıraklık yapma olanağı sunulmuştur. Hizmet olarak da meslek odaları eğitim danışmanları istihdam etmek suretiyle çıkması olası sorun ve sıkıntıları çözme yoluna gidilmiştir. Bu danışmanlar çıraklık programının içeriğine yönelik uyarılarda buldukları gibi, hangi sahalara yönelmesi konusunda da yardımcı olmaktadır. Bu danışmanlar aynı zamanda sınav komisyonlarının oluşmasında ve desteklenmesinde de yardımcı olurlar.

Daha önce bahsedilen 450 meslek eğitim programlarının 126'sının alanı el zanaatı ile ilgilidir. KOÖ'lerin kendi uzmanlık alanları dışında bir alanla ilgili olmadıkları düşünülebilir. Bu bağlamda, meslek odaları kendini finanse eden veyasaların öngördüğü eğitimi verebilecek Eğitim ve Teknoloji Merkezleri'nin işletmesiyle 15 yıldır uğraşmaktadır. Örneğin, Mannheim Meslek Odası böyle bir merkezi Mannheim'da işletmektedir. Merkez aynı gün içerisinde eğitim yerlerinin eğitimi aksatmadan gezilebilmesi için yatılı olarak inşa edilmiştir. Bu merkez yaklaşık 400 eğitim programını verebilecek kapasitededir ki, atölye eğitimi programları bunların içinde büyük bir yer tutmaktadır. Atölyeler, örnek olarak şöyle sıralanabilir. Fırın ve pastacılık, kuaförlük, elektronik, radyo ve televizyon teknikerliği, makina ve marangozluk, boya ve cila, tesviye, fayans, duvarcı ve yol inşa atölyeleri. Buna ek olarak teorik çalışma yapabilecek tesisler de mevcuttur. Yatılı kısmımız 140 yatak içermektedir. tabii ki, devlet bizi kaynak bulmak suretiyle desteklemektedir. Buna karşın üye kuruluşlara hatırı sayılır bir miktar gene de yük olmaktadır. Ancak bu eğitim merkezleri yüksek bir eğitim standardı sağlayarak tek zenginlik kaynağımız olan işgücü sermayemizi muhafaza edip daha da iyileştirmemizi mümkün kılmaktadırlar.

Meslek içi eğitim programı olarak da çeşitli alanlarda teknik ve işletmecilik konusunda eğitim olanakları sunuyoruz. Teknik alanda özellikle bilgisayar kontrollü yönetilen makineleri ele alalım.

24 Ayrı yazın eğitim programımız sayısal kontrollü freze ve tornaların işletiminin öğretilmesi ile ilgilidir. Daha ileri düzeyde eğitim program-

ları da gene bu alanda sunulacaktır. İlgimizi aynı zamanda elektronik ve hidrolikte sistem kontrol alanına da yaymaktayız. Ve özellikle bu çerçevede elektronik konusunda uzmanlaşmak isteyen gençlere daha ileri düzey eğitim almaları konusunda da yardımcı olmaktadır.

İşletmecilik konusundaki eğitimimiz 10 yıl önce başlamıştır. ve özellikle atölye ustalarının devletçe tanınan "işletme şefi ünvanını elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Bir takım branşlarda bir kaç yıldır önemli ölçüde yaşadığımız olumsuzluklar ekonomik olarak kolay başarılabilir olgular değildir. Bu sebeple el zanaatçısı olarak yetişmiş girişimciler bugün eskiye oranla çok daha fazla işletmecilik bilgisine muhtaçtır. Bu bilgiyle girişimci 5 yarı yıllık gece okuluna devam ettikten sonra gireceği devlet sınavında, başarı sağladığı takdirde bir sertifika alır. Bu eğitim sistemi çok talep görmektedir. Almanya'da yaklaşık 40 oda bu programı tüm ülke genelinde sunmaktadır ve aşırı ilgi dolayısıyla programlar 1-2 yıl sonrasına kadar dolmuştur.

Serbest pazar ekonomisinin kurulması ve işlenmesi için KOÖ'lerin önemi en güzel eski "Doğu Almanya" ve yeni 5 eyaletimiz örneğinde görülebilir. Burada teşebbüsler son derece gelişmemiş ve dağınık bir konumdaydılar. Son 40 yıllık dönem boyunca üretim araçlarının hemen tamamının eskimiş olmasından, çevre kirliliğinin korkunç boyutlara varmış olmasından, bütün bina ve taşıtların açık tesislerin zavallı durumunda bulunmasından ve son aylarda doğrudan gelen siparişlerin durma noktasına gelmesi yüzünden müteşebbüslerin zor duruma düşmelerinden dolayı oluşan karmaşık ilişkileri tahayyül etmek mümkün değildir. Daha 1990'ın ilk baharında, yani duvarın yıkılmasından çeşrek yıl sonra, ilk müzakereler bu ülkedeki orta ve küçük ölçekli işletmecilerle başlatılmıştır. Ekonomik organizasyonlar, endüstri ve meslek odaları temsilciler tarafından buradaki işletme ve organizasyonları desteklemiş ve danışmanlık hizmetleri vermişlerdir. En geç 1990 Temmuz'unda ekonomik ve savunma birliğinden sonra yatırımlara başlanmıştır. Ortalama bir yıl içerisinde 60.000'in üstünde teşekkül kurulmuştur. Gerçi orada 1 milyon işsiz % 11.5 gibi bir işsizlik oranı ile beraber vardır ancak neredeyse mucizevi olarak yeterli sayıda eğitim olanağı bu insanlara sunularak iş edinme olanakları yaratılmaktadır. Bu eğitim olanakları büyük ölçüde KOÖ'ler tarafından yaratılmışlar-

dır. Büyük işletmelere yatırımcı bulunması daha zahmetli olduğundan hemen işlemeye başlayamamışlardır. Oysa bu arada bir çok KOÖ'l çalışmaya başladığı gibi yeni eğitim olanakları ve iş imkanları doğurmuşlardır. Hala bugün de nitelikli işgücünün olmaması dolayısıyla bu iş olanakları boşolarak beklemektedir. Şu anda ekonomi politikasının ana yönelişi bu eski endüstri kuruluşlarında eğitim yapılabilecek şekilde düzenlemeler yapıp, noksan iş gücünü yetiştirmek için harekete geçmek olmalıdır. Burada da KOÖ'lerin ne denli hızla eski ve kullanılmayan işletmelerde gerekli ve güler yüzlü eğitim mekanları yaratmaları şaşılacak bir olgudur. KOÖ'lerin ne denli hızla yeni ortamlara uyum gösterebildikleri odamızın bölgesinden iki örnekle sunmak istiyorum.

Bir girişimcimizin sorunu yüksek uzmanlık gerektiren bir alanda kapasitesinin aşılmasıydı. Gelişmenin ikinci adımını atabilmesi için yeni iş gücü istihdam etmesi gerekiyordu. Ne var ki, gerekli iş gücü mevcut değildi. 1990 İlkbaharında kendisi ortak odalardan Dresden ile ilk ilişkileri kurdu. Orada terkedilmiş bir bakım işletmesini ele alarak, 50 çalışanı 3 ayda kendi işletmesinde eğittikten sonra, üretiminin bir kısmını bu islah edilmiş yere taşımaya başardı. Böylece 1991 Ocak ayında Dresden'de bir kısım üretim başlamış oldu. İlk başlarda yalnız montaj tipinde işler yapılabiliyordu, bugün işletme tüm imalatı yapabilecek konumdadır. Bu bölgedeki mevcut boş alanlar gelecekte geliş-

menin burada olacağını göstermektedir.

Yaklaşık 60 kişi çalıştıran bir başka Mannheim'li girişimci ise yeddi eminden olan içinde şimdiye dek 160 kişinin çalıştığı bir parça fabrikasını almıştır. 6 aylık bir yatırım devresinde sonra binalar yenilenmiş ve yeni üretim araçları monte edilmiştir. Mannheim'da eğittiği 50 çalışan bugün eskiden 160 kişinin yaptığı işi yapabilmektedirler.

Girişimciler ve işçilerle konuşulduğunda bu hızlı değişimin nasıl gerçekleştiği hemen anlaşılıyor. Bir yandan girişimciye özgü karar verme gücü ve dinamiği, öte yandan girişimcinin iş gücüne yaptığı yatırım bu sonucu doğurmuştur. Bu noktada başarıyı iş gücüne verilen yüksek maaşın yanı sıra işçinin şefiyle yan yana aynı coşkulu çalışma ortamında bulunması da son derece etkilemiştir. Nitekim başarının anahtarı burada yatmaktadır.

Sayın Bayanlar ve Baylar,

Küçük ve orta işletmeler son 30 yılda Almanya'da ekonomik gelişmenin temel faktörü olmuşlardır. Her eyalet KOÖ'ye uygun bir ekonomik ve politik ortam yaratmayı kendine görev saymış ve ilk kurulma aşamasında onların kurulmalarına ve büyümelerine yardımcı olmuştur.

"KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ" ÇALIŞMASINA KATILANLAR

Prof.Dr. Doğan ÖZGÜR

Y.Ü. Mimarlık ve Mühendislik Fak. Makina Bl.Bşk.

Dr. Türkey BOZKURT

Kosgeb İstanbul Genel Merkez Müdürü

Cumhur SAVAŞER

Halk Bankası Genel Müdürlüğü Proje Değerlendirme Md.

Suat YALKIN

Türkiye Esnaf Sanatkarları Konfederasyonu Bşk. Yrd.

KOSGEB İstanbul Çalışanları

KOSİD Yetkilileri

Kendileri ile çalışmış olmaktan onur duyuyoruz.

Teşekkürlerimizle

TMMOB MAKİNA MÜHENDİSLERİ ODASI

19. DÖNEM İST. ŞB. YÖNETİM KURULU

**2000'Lİ YILLARA DOĞRU KOBİ'LER:
AVRUPA TOPLULUĞU ÖRNEĞİ**

Doç.Dr. Arif ESİN

SUNUŞ

TMMOB Makina Mühendisleri Odası

1972 yılından bu yana TMMOB adına konuyla ilgili kişi ve kuruluşların katkılarıyla Sanayi Kongresi düzenlemektedir. Bir gelenek halini alan ve kurumsallaşan bu etkinliğin devamı olarak 1991 Sanayi Kongresi 9-13 Aralık tarihlerinde Ankara'da Milli Kütüphane Salonlarında gerçekleştirilecektir.

Bilim ve teknolojiadaki olağanüstü gelişmeler ve ekonomilerin uluslararasılaşması sürecinde Türkiye sanayiinin konum ve geleceğinin saptanması, Kongre'nin ana temasını oluşturmaktadır.

Kongre'de bu çerçevede Türkiye'nin "ileri teknolojileri edinme, özümseme, üretim alanına yayma ve edindiği teknolojiyi bir üst düzeyde yeniden üretebilme yeteneğini kazanması" konusunda ne kadar yol alabildiği ve uluslararası işbölümünde daha ileri bir konuma yükseltilmesi için teknoloji alanında başka neler yapması gerektiği de irdelenerek tartışılacaktır.

Ayrıca söz konusu saptamanın yapılabilmesi için bilimsel ve teknolojiadaki olağanüstü gelişmeler ve ekonomilerin uluslararasılaşması sürecinde dünya sanayi ve "yeni sanayileşen ülkelerin" sanayileşme deneyimleri gözden geçirilmiş ve bunun ışığında Türkiye sanayi sektör düzeyinde irdelenmiştir.

Bu irdelemede Türkiye sanayiinin geleceğe yönelik gelişme dinamiklerinin belirlenmesiyle birlikte uygulanagelen sanayi politikalarının değerlendirilmesine ve yeni önerilerin geliştirilmesine olanak tanıyacak bir yaklaşım çerçevesi temel alınmıştır. Bu yaklaşıma yönelik verilerin toplanması ve değerlendirilmesiyle ilgili irdelemelerinden biri de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Sektörüdür.

Raporunun hazırlanması çalışmasını İstanbul Şubemiz yürütmüştür. Raporun hazırlanabilmesi amacıyla hazırlıkların sonucunda İstanbul Şubemiz tarafından 21 Kasım 1991 günü tarafları toplayan bir oturum-etkinlik düzenlenmiş ve geleceğe yönelik öneriler Sayın Dr. Rüştü BOZKURT tarafından rapor haline getirilmiştir.

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Raporu hazırlık çalışmalarını yürüten İstanbul Şubemize, Hazırlık Kuruluna ve Raportörlük yapan Sayın Dr. Rüştü BOZKURT'a ve bu raporun hazırlanmasında katkı koyan tüm kişi ve kuruluşlara teşekkür ederiz.

**TMMOB Makina Mühendisleri Odası
Yönetim Kurulu**

2000'li Yıllara oğru KOBİ'ler Avrupa Topluluğu Örneği

Uluslararası paylaşım sisteminin son yirmi yıldır karşılaştığı dış pazar sorunları ekonomik teorilerde ilk kez karşılaşılan değişik bir çözümla aşılmaya çalışılmaktadır. **Paylaşım sisteminde yer alan ulus-aktörlerin paylarında yeni bir düzenleme arayışına gidilmeden sanayi dokularının örgütlenişinde yer alan üretim birimlerinin rolleri -ulus faktörü gözönüne alınmaksızın-yeni görevlerle donanmaktadır.**

Dünya ekonomisinde 70'li yılların başından itibaren daralan dünya talebi, konjonktürel krizler veya makro ekonomik dengesizliklerden öteye sanayi ötesi toplumların tüketim eğilimlerinin ve normlarının büyük ölçüde değişikliğe uğramasına bağlanabilir. Bu olgunun ilk göstergesi ölçek ekonomilerinin son bularak çeşit ekonomilerine geçiştir. Böylece esnek talep ve buna cevap verecek esnek arza dayalı üretim dokuları sanayi örgütlenmesine hakim olmaktadır.

Sonuç olarak Dünya ekonomisinde içine girilen globalizasyon hareketi, uluslararası bağlamda ulus-aktörleri yok ederken Şehir-Devlet'leri doğurmakta, üretim süreci bağlamında ise ölçek ekonomileri bırakılarak çeşit ekonomilerine yönelişi zorunlu kılmaktadır (1).

Söz konusu eğilim ortaya çıkışındaki tarihi belirleyici unsur ise teknolojik gelişmeler olmuştur. Özellikle infoteknolojik, bioteknolojik ve yeni malzemelerdeki gelişmeler ve bunların sanayi-hizmet sektörüne uygulanışı CAD, CAM, bürotik, prodüktik, vb. iş ve üretim organizasyonlarını getirmiştir.

İşte yukarıda değinilen tüm bu yeni eğilimlere cevap verebilecek ekonomik örgütlenme biçimi KOBİ'lerdir.

KOBİ'ler esnek yapıları nedeniyle tüm ekonomik koşullara uyumda oldukça başarılı sonuçlar alabilmektedirler. Burada hızla değişen dinamik rekabet ortamlarına rahatça girebildiklerini işaret etmek gerekir.

Söz konusu dinamik rekabet ortamı ise:
"- İşletmenin kapasitesinin,

- serbest ve dürüst rekabet (fair trade) koşullarında
- uluslararası pazara dönük mal ve hizmet ürettikleri
- ve ekonomik değişimler sonucu kârlılıklarını koruyabildikleri" (2) anlamına gelmektedir.

Söz konusu tanıma uygun rekabet ortamında işletmelerin üç boyutlu bir strateji izlemeleri gerekmektedir. Bu strateji:

"Birinci boyutta işlemlerinde sermaye kârlılıklarını en etkin bir biçimde korumak, İkinci boyutta işletmecilik anlayışı itibarıyla risk altına girmek ancak risk marjlarını en etkin bir biçimde denetlemek, Üçüncü boyutta ise uzun vadeli üretim stratejilerinde inovasyon ve AR-GE faaliyetlerini en etkin bir biçimde ön planda tutmak" (3) şeklinde özetlenebilir.

Bu durum karşısında KOBİ'lerin yukarıda belirtilen uluslararası rekabet ortamları ve gelişmelere ayak uydurmaları gerekmektedir. Ancak A.B.D. ve Japonya'nın dışında ve özellikle Avrupa'da KOBİ'lerin bu yeni oluşumlara pek yatkın olmadıkları bilinmektedir. Öte yandan KOBİ'lerin günün koşullarına daha uygun olduğu AT'da, A.B.D. ve Japonya'da hemen hemen 10 yıl sonra (1980'lerin ilk yarısı) anlaşılmalı ve hızla KOBİ türü örgütlenmeler özendirilmeye çalışılmış ve başarıya ulaşılmıştır. "90'lı yılların başına geldiğinde Topluluğun KOBİ stoku 13 milyonun üstüne çıkmıştır.

Buralarda 93 milyona yakın elemeği istihdam edilmektedir. İmalat Sanayinin % 62'si KOBİ türü işletmeler oluşturmaktadır. Hizmet sektöründe ise bu oran % 93 civarındadır" (4).

Meselenin Topluluk tarafından her ne kadar geç anlaşılmasına rağmen varılan sonuç oldukça önemlidir. Sonuç olarak AT işletmeler düzeyindeki örgütlenişi ciddi bir yeniden yapılanmadan geçirmiştir. Bu çalışmalar Komisyon, Avrupa Parlamentosu ve Ekonomik ve Sosyal Komite'nin ortak uğraşları sonucu elde edilirken ilk ciddi hukuki çerçeve Konsey'in 1988 tarihinde yayımladığı karar ile çizilecektir. Hukuki çerçevenin geç karara bağlanmasına rağmen 1983'ten itibaren çeşitli Topluluk organları konuya ilişkin bir dizi çalışmayı uygulamaya geçirmiştir.

Ancak burada AT, çok ciddi bir dilamma ile kar-

şı karşıya kalmıştır: 1988 tarihli Tüzük zaten gelişmekte olan KOBİ'leri özendirici tedbirleri alırken yukarıda verilen rekabet tanımına ve işletme stratejisine uygun bir düzlemeyi getirmiştir. Sonuç olarak XXI. yy. sanayi dokusuna uygun bir KOBİ dokusu kurulamamaktadır. Böylelikle hukuki çerçeve tanındıktan sonra Topluluk XXI. yy'in başında bir "KOBİ mezarlığıyla" karşı karşıya kalması olasıdır.

Birinci jenerasyon KOBİ'lere yönelik programa bakıldığında iki ana hedef görülmektedir:

- **KOBİ'leri geliştirici çevrenin oluşturulması**
- **KOBİ'lerin büyük işletmeler karşısındaki dezavantajları yok eden teşvik politikalarının izlenmesi,**

Bu iki ana hedefin gerçekleştirilmesi için KOBİ olgusu üç aşamalı bir dinamik olarak ele alınmıştır.

Birinci aşamada **KOBİ türü örgütlenmeleri geliştirici çevrenin geliştirilmesi** düşünülmüştür. Bu aşama adeta bir önşart konumundadır. Bunun için ise

- 1- Mevzuatların basitleştirilmesine gidilmekte
- 2- İç pazarda tekellerin kırılması ve pazara kamu müdahalelerinden vaz geçilmesi
- 3- Sermaye piyasasının KOBİ'lere açılması
- 4- İş ve Şirketler Hukukunda düzenlemeler
- 5- Vergi yasalarında değişiklikler
- 6- KOBİ'lere sosyal bir kimlik kazandırılması şeklinde önlemler hayata geçirilmiştir.

Böylelikle KOBİ'ler için şartlar elverişli hale getirilmiştir. Bunun ardından gelen ikinci aşamada **Yeni KOBİ'lerin kurulmasının teşviki** söz konusu olmaktadır.

Bunun gerçekleşmesi için ise

- 1- Girişimciliğin ilköğretim düzeyinden itibaren gençliğe aşılması
- 2- Büyük İşletme-KOBİ mafsalinin kurulması
- 3- Alt-yapının önceden tesisi
- 4- Üniversite-KOBİ işbirliğinin kurulması
- 5- Risk sermayelerinin KOBİ'lere yönlendirilmesi şeklinde önlemler alınmıştır.

Böylelikle sanayi dokusuna yeni KOBİ'lerin katılımı sağlanmıştır.

Üçüncü aşama ise **faaliyette olan KOBİ'lerin desteklenmesi** amaçlanmıştır.

Bunun için ise

- 1- Hizmet-içi ve mesleki eğitimin imkanları artırılmış
- 2- Geleneksel üretim dokularının modernizasyonu sağlanmaya yönelinmiş
- 3- Esnek üretim sistemlerinin yaygınlaştırılması
- 4- KOBİ'ler arası işbirliğinin geliştirilmesi
- 5- Kamu alımlarının KOBİ'lere açılması
- 6- Yeni finansman imkanlarının yaratılması
- 7- KOBİ'lerin ihracata yönelmelerini kolaylaştırıcı tedbirler alınmıştır (5).

İşte yukarıda sıralanan ve ilk bakışta mükemmel gibi görünen önlemler gerçekten de KOBİ'lerin gelişimini sağlarken XXI. yy. şartlarına ve rekabet ortamlarına uygun KOBİ'leri yaratamamıştır. Ancak ilk planda Toplum KOBİ'lerinin A.B.D. ve Japonya ile olan farklılıklarını giderme yolunu açmıştır. Halbuki temel mesele XXI. yy. KOBİ'lerini yaratmaktır.

AT, meselenin ivedilikle farkına varmış ve Dünya'daki globalizasyon rüzgarları ve uluslararası aramadaki değişen siyasi tablonun uluslararası rekabet ortamını ne tarzda etkileyeceğini irdelerek 18.12.1990 tarihinde yeni bir Konsey kararı yürürlüğe koşturmuştur.

İkinci jenerasyon KOBİ'lere yönelik programlar olarak tanımlanabilecek yeni belge her şeyden önce iki optikli bir bakış açısını gündeme getirmektedir. **Birinci hedefte 1992 Tek Pazarı hazırlayıcı temaları kapsayacak biçimde sınırsız Avrupa ortamına KOBİ'leri hazırlamak; ve buradan kazanılacak ivme ile ikinci hedefte KOBİ'leri XXI. yy'a taşımak.**

Bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için ise dört alanda faaliyet gösterecek bir plan yürütülmesi düşünülmektedir.

Birinci alan **KOBİ türü örgütlenmeleri özendirici çevrenin STRATEJİ ağırlıklı olarak hazırlanması**. Bu hedefe doğru yönelinirken yukarıda tanımlanan dinamik rekabet ortamının işletme stratejileri ilkelerine uyum söz konusu olmaktadır. Topluluk ortamında ise konunun gündeme gelişi hukuki ve düzenleyici çevrenin Dünya ekonomilerinde gelişmekte olan sektör- lere KOBİ'lerin kaydırılması şeklinde düşünülmektedir. Böylelikle Topluluk klasik KOBİ anlayışından kurtulmuş olacaktır.

İkinci olan **KOBİ'leri geliştirici faaliyetlerin ekonomik etkinlik ağırlıklı olarak hazırlan-**

İÇİNDEKİLER

• SUNUŞ	5
• Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Çalışmasına Katılanlar	7
• Hazırlık Kurulu	9
A- 21 Kasım 1991 İstanbul Oturumunun Ardından Özel Rapor	11
• XXI. Yüzyıla Girerken Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Politikası Ne Olmalıdır? <i>Dr. Rüştü Bozkurt</i>	
• GİRİŞ	13
01- Temel İlkeler	14
02- Ulusal Ekonomilerde KOBİ'lerin Konumu	15
03- XXI. Yüzyılı Yaratan Temel Eğilimler ve KOBİ	19
04- Türkiye'de KOBİ Politikaları	25
• SONUÇ	25
B- Değişen Dünya'da ve Türkiye'de Küçük ve Orta Sanayi 21 Kasım 1991, İstanbul Oturumu	27
1. Bildiri	29
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ekonomik Gelişme İçin Anlamı <i>Hans Bernd Von Vetsch</i>	
2. Bildiri	37
• 2000'li Yıllara Doğru KOBİ'ler Avrupa Topluluğu Örneği <i>Doç Dr. Arif Esin</i>	

ISBN - 975 - 395 - 035 - 7 (Tk no)
975 - 395 - 062 - 4 (10. cilt)

Grafik Tasarım ve Yayına Hazırlayan

Designed and Edited by

S.O.S. OFSET

Alayköşkü Caddesi No: 16/3 Cağaloğlu-İST.

Tel- 511 25 36

Baskı

Printed by

ÇİFTAY MATBAACILIK

Yayımlayan

Published

TMMOB Makina Mühendisleri Odası (1991)

masıdır. Bu noktada da dinamik rekabet ortamının tanımına tam anlamıyla uyum sağlayabilecek ve bu doğrultuda işletme stratejilerini benimseyebilecek KOBİ'ler sanayi dokusuna hakim olabileceklerdir. Topluluğun KOBİ'lere bu alanda yaptığı çalışma ve yardımlar danışmanlık düzeyinde gelişmektedir. Herhangi bir doğrudan finansal destek söz konusu değildir.

Üçüncü alan, KOBİ'lerin dinamik rekabet ortamı ve işletme stratejilerini benimseyebilecekleri aygıtlarla donanımını sağlayıcı tedbirleri kapsamaktadır.

Bu tedbirler

- 1- KOBİ'ler arası iletişim (BC-NET, BRE)
- 2- KOBİ'ler arası işbirliği
- 3- Euromarketing (coast marketing)
- 4- İşverenin mesleki eğitimi
- 5- Yeni mali aygıtlar ve destekler (Euroteck Capital, venture consort)
- 6- Bilgi-İşlemsel destekler (VANS)
- 7-KOBİ'lere dönük veri tabanları oluşturulması
- 8- KOBİ'leri izleme istasyonları (KOBİ Evi) şeklinde düzenlenmektedir.

Böylelikle ileri görüşlü ve dinamik KOBİ atılımları, bilgi ve danışmanlık hizmetleri ağırlıklı bir yapıda mekanizmalarla da desteklenerek düzenlenmesi planlanmıştır.

Üçüncü alan Topluluk KOBİ'lerinin uluslararası rekabete açılabilmesi için en somut girişimleri içermektedir.

Dördüncü alan ise artık dinamik rekabet ortamında söz sahibi olarak KOBİ'lerin **değişik pazarlara yönlendirilmelidir.** Burada da Latin Amerika, Akdeniz ve Afrika/Karaib/Pasifik pazarları hedef kitle seçilmiştir. Bu yöreler Amerikan ve Japon rekabetinin en yoğun olduğu bölgelerdir.

Sonuç olarak **Topluluk, KOBİ'lerin Dünya paylaşım sistemindeki etkin rolünü Amerika ve Japonya'ya oranla geç kavramasına rağmen kısa sürede birinci jenerasyon programlarıyla farklı kapatmaya yönelmiş, ama ortaya çıkan KOBİ tablosu XXI. yy. gereksinmelerine cevap veremeyeceği anlaşılınca ikinci jenerasyon programlarıyla 1992 Tek Pazarı esaslı ve hızlı yöneldiğimiz yeni yüzyılda rekabet gücü yüksek KOBİ'leri oluşturmanın arayışı ve çabasına girmiştir.**

(1) Konuya ilişkin geniş bilgi için Bkz. Esin, A.: XXI.

yy. Sanayi Dokusunda yeni bir yapılanmaya doğru: III. Uluslararası İş Bölümü, 1989 Sanayi Kongresi Bildirileri, TMMOB, MMO: 134/1, Ankara s: 92-103

(2) de Woot P.: High technology Europe, FAST, Bruxelles, 1991, s: 8-9

(3) Goskal S: Global Strategy: An Organizing Framework, Strategic Management Journal, Cilt: 8, 1989, s: 429-431

(4) CCE: Entreprises dans la Communauté Européenne, Bruxelles, 1990, s: 3.1-3.8

(5) Konuya ilişkin geniş bilgi için Bkz. Esin, A.: XXI. yy. Ekonomilerine doğru bir kalkınma aracı: KOBİ'ler -AT örneği-, İKV Yayınları, No: 97, İstanbul, 1991



tmmob
makina mühendisleri odası

1991 SANAYİ KONGRESİ

ARALIK 91

KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ

HAZIRLAYAN: TMMOB MAKİNA MÜHENDİSLERİ ODASI İSTANBUL ŞUBESİ

Yayın No: 149/10
İstanbul, Aralık 1991

Yayın ve Dağıtım
TMMOB Makina Mühendisleri Odası
İstanbul Şubesi
Nispetiye, İstanbul

İstanbul
1991

1991

1991

1991, Aralık 91, No: 149/10